Searching for Causes:

Entitlement and Alienation as Precursors of Unethical Police Behaviour

David F. Sunahara

Canadian Police College

Searching for Causes:
Entitlement and Alienation as Precursors of Unethical Police Behaviour

D.F. Sunahara
Canadian Police College

Ottawa
April, 2004

The views expressed in this report are those of the author and do not necessarily represent those of the Royal Canadian Mounted Police or any government department.

Published by

The Canadian Police College
PO Box 8900
Ottawa, ON
K1G 3J2

Ph. (613) 998-0797
email dave.sunahara@rcmp-grc.gc.ca

ISBN 0-662-37807-5
Cat. No. PS68-1/2004E

Ce document est également disponible en français

© Government of Canada

Executive Summary

Searching for Causes: Entitlement and Alienation as Precursors of Unethical Police Behaviour

The goal of this research is to understand the causal chain that links environmental conditions to two sets of mediating attitudes and the connection between these mediating variables to tolerance for unethical behaviour. While the ultimate object of this research is to understand unethical police behaviour, for methodological reasons, the tolerance for such behaviour was used as a proxy.

The first of the mediating variables is a sense of entitlement. Having a sense of entitlement implies feeling that one occupies a special position and therefore has a right to preferential treatment. The second is alienation or a feeling of hopelessness and mistrust or what has often been referred to in the police literature as cynicism.

The underlying causal chain posits that the harsh conditions that are inherent to operational policing and the enervating organizational conditions found in many police organizations cause officers to feel victimized and thus entitled to special treatment as compensation. These same conditions are hypothesized to cause officers to become alienated from the wider society, their employing police services and from the police role. The data collected by this research provide empirical support for the hypothesized relationships between the environment and the sense of entitlement and alienation.

This research observed that associated with a strong sense of entitlement is a tolerance for unethical police behaviour. The one exception to this was the sense that police were entitled to professional status. Feeling this way caused officers to be intolerant of noble cause corruption in operational settings.

Feeling alienated from the general public, one's police service and from the police officer role was also found to be damaging to an officer's ethical standards. Officers who were estranged from society, their police service and the police role were more tolerant of unethical behaviour than officers who remained connected.

This research identified and addressed various forms of unethical police behaviour. These included noble cause corruption, both in operational and organizational settings, self interested corruption that saw officers improperly exploit their police service resources and behaviour that is self-indulgent and ego-rewarding at the expense of others.

If there is an overall conclusion one can draw from this research it is this. Inherent to policing are forces that can destroy the high values that bring recruits to policing and it is insufficient to rely on the good character of these recruits to protect them from the hazards of a police career. Management must accept that they have a responsibility, and have it within their power, to intervene when subordinates lose contact with those very values that caused them to become police officers.

105-03476/

Searching for Causes: Entitlement and Alienation as Precursors of Unethical Police Behaviour

Introduction

We can search for the causes of unethical police behaviour in two places. We can search for it in the character of officers, those enduring personal traits that shape behaviour. This is the approach that characterizes current police practices. Indeed the question of character is embedded in Canadian police legislation. Police legislation in Canada requires that officers be ". . . of good moral character and habits" (s. 3(1)(f) Saskatchewan Municipal Police Recruiting Regulations ,s. 13(1)(e) Royal Newfoundland Constabulary Act, s. 43(1)(d) Ontario Police Services Act).

When we recruit new officers, we focus on character. Police services subject applicants to psychological tests, investigate their backgrounds for questionable behaviour and interview referees. We look for personal traits such as impulsiveness, immaturity and prejudice. We examine the character of applicants because this is all we have. We know nothing else about these potential officers. Applicants have yet to experience the rigours of police work and the police community and so recruiting focuses on character as reflected in past behaviour.

Once having been welcomed into the police community and experienced the rigours of police work, we can begin to investigate the forces that turn officers of good character into unethical workers. And this is the focus of this study. We look at the process of becoming unethical. We look into the experiences of police officers to see how the treatment accorded them by the public and their employers shape their attitudes towards unethical behaviour.

In this study we investigate the process of becoming unethical. And in doing so, we provide an explicitly social-psychological explanation of behaviour[1]. We adopt this approach because we accept that unethical behaviour is no different from any other form of behaviour. It is a function of the external forces that impinge on officers that cause attitudes and values to change, which in turn causes officers to alter their behaviour.

The following report was based on data collected from four major police services in Canada. For a more detailed description of the study's research methodology, please see Appendix 1.

The Model of Unethical Behaviour

In the current study we begin with an explanatory social-psychological model that links an officer's experience with his or her operational and organizational environments to the development of a set of problematic attitudes which in turn can cause the officer to become more accepting of unethical behaviour. Figure 1 provides an overview of the processes that this research examines.

---

[1] An earlier theoretical report "A Social-Psychological Model of Unethical and Unprofessional Police Behaviour" by the author outlined the theoretical model for this research. The current research does not address all the hypotheses presented in this earlier wok. A copy of this report is available on the Canadian Police College web site www.cpc.gc.ca.

The process examined by this research begins with police officers' experiences with their operational and organizational environments. The operational environment includes the treatment accorded them when performing their duties as a peace officer and their satisfaction with this treatment. This operational environment, however, extends well beyond the face-to-face contacts made by police officers. It includes the vicarious contacts police officers have with the public as represented by the media and the officers' own perceptions of how the public views police. That is, the operational environment includes the officers' own perception of the

Figure 1
A Social Pyschological Model of Unethical Behaviour

public. While this perception may be biassed at times, there is little reason to believe that police officers' beliefs and perceptions are totally groundless. There is a kernel of truth in these beliefs that captures the more objective nature of the public's treatment of police officers.

The aversive nature of the operational environment has been frequently researched and discussed. Not as frequently discussed, except in the literature on stress, is the organizational environment, the superior-subordinate, collegial, administrative and cultural climate of the employing police service (Liberman et al. (2000), Lee and Stoneham (1993)). The current research gives equal attention to the organization as being a potentially aversive environment with the ability to shape attitudes and values that in turn mould behaviour.

The following discussion looks first at the upper pathway in Figure 1, the Environment → Entitlement → Unethical Behaviour connection. The organization of this discussion makes the concept of entitlement the central focus. Doing so, I feel holds the greatest promise for policy development. The street environment is, and probably will continue to be, harsh and inhospitable. Changing how this environment treats police is beyond the control of police and therefore beyond the reach of policy driven manipulation. Therefore, we must look elsewhere to affect change. Similarly, focussing primarily on the unethical behaviour provides little scope for constructive policy development. Focussing on the wrongdoing, as we do in our disciplinary systems, is to adopt an entirely reactive stance. The harm has already been done and we can only hope that discipline and good management will keep the officer's untoward behaviour in check. Only by understanding and beginning to recognize the immediate precursors of unethical behaviour, such as the sense of entitlement, can police organizations intervene in a timely way to prevent the aversive quality of the police environment from translating into unethical behaviour.

Before proceeding, it should be noted that the following discussion does not report on all the research findings concerning the forces that appear to contribute to unethical behaviour. Many, if not most of these forces, are not addressed in the current report. The focus of this report is limited to the antecedents of alienation and entitlement and the effect that

these two variables have on the forms of unethical behaviour introduced below.

Tolerance for Unethical Behaviour

It is extremely difficult to measure unethical police behaviour. The covert nature of unethical behaviour, police related or otherwise, makes official records and direct observation unreliable sources of information. In addition, asking police officers about their improper behaviour is clearly a self-defeating strategy. Few people, and probably even fewer police officers, would be prepared to answer such questions despite all the reassurances of confidentiality given by the researcher.

The current research takes an indirect approach to measuring unethical police behaviour. Rather than asking officers about their behaviour, the research asked officers to rate the seriousness of various forms of unethical behaviour.[2] To do this, a questionnaire posed 36 brief scenarios involving police unethical behaviour and then asked respondents to rate the seriousness of each scenario on a five-point scale. This was the approach adopted by Klockars et al. (2000). This strategy assumes that those who are tolerant of unethical behaviour are more susceptible to committing unethical acts.

In measuring tolerance for unethical behaviour, the goal was not to create scales that could be used to measure the ethical health of a police service. Nor was the goal to develop scales that could be used to judge individual officers. Rather the goal was to create scales that could be used to examine the processes by which officers came to be more or less tolerant of unethical behaviour.

[2] A copy of the questionnaire is available from the author.

It is the process and not the officer or police service that is under investigation. Appendix 1 provides a brief explanation of the measurement technique used to develop our measures and the actual content of each of the scales used in this research.

The five classes of unethical behaviour discussed in this report are reviewed briefly below. All of these forms of unethical behaviour have been documented in past research.

Operational Noble Cause Corruption

The concept of noble cause corruption captures the long standing debate over means and ends. Specifically, noble cause corruption pertains to the use of improper means to achieve ends that are deemed to be valuable by the police officer (Klockars 1985). The coerced confession, deceptive testimony and the "tuning up" of wrongdoers are examples of operational noble cause corruption. Each of these actions represents the intentional violation of ethical standards committed in the hope of achieving an ostensibly valued end, whether that end is the conviction of an accused or the punishment of bad behaviour.

An earlier, theoretical paper, conceptualized the misplaced loyalty found in the police subculture as a form of self-interested corruption. In that paper I argued that unethical behaviour of this kind was essentially self-serving in that it served the private ends of the police. The data analysis conducted for this report does not support this contention. The factor analysis grouped ill-considered loyalty to other police officers with examples of operational noble cause corruption such as "testilying" and the manipulation of witnesses to obtain a conviction. The fact that misplaced loyalty

was grouped in this way may suggest that police officers equate loyalty to other officers as behaviour that serves the public good and not just the interests of the police. This inclusion of police officer loyalty with scenarios addressing operational noble cause is worthy of further investigation for it implies that officers feel that their interests and society's interests are the same. That is, "What's good for police officers is good for society."

Street Smarts and Ego-gratification

The second dimension of unethical behaviour revealed by the data analysis is the most difficult to characterize. Successful officers develop what has been labelled street smarts. This refers to the quick wittedness and somewhat black sense of humour that are used both as a defence and offence. It is knowing about the flexibility of rules, the relationship between necessity and invention and how to expedite. It is the reliable judging of character and intent. It is the skills and outlook learned through hard experience. Street smarts help get the job done. They protect and amuse officers. The war story is often a story of street smarts, of how the officer's savvy won the day.

But street smarts taken too far can slide into unethical behaviour, into unjustifiable manipulation, petty vindictiveness and using others for one's amusement. Its goal can be amusement or simply the ego-rewarding knowledge that one has bested the miscreant. Looked at from a different perspective, street smarts misapplied becomes vindictiveness that is rationalized as cleverness. And this is the aspect of street smarts that seems to have been captured in this research.

Self-interested Corruption

Self-interested corruption refers to unethical behaviour intended to promote the private ends of the person performing the action. Historically, this aspect of police misconduct has been conceptualized as actions that victimize the public and benefit the police officer. While the research posed scenarios that asked respondents to assess the seriousness of the kick backs and other gratuities, the subsequent data analysis failed to demonstrate that scenarios where the public was the victim shared a common underlying meaning to the respondents. This is not to say that such wrongdoing does not exist but rather that this research did not adequately tap into it. In the following discussions, self-interested corruption has the police service as its victim. The research revealed that respondents saw self-interested corruption that victimized the police service from two perspectives.

Financial Corruption

The first dimension of self-interested corruption addressed those situations in which there is a clear financial benefit being realized. It captures tolerance for unethical behaviour that lines officers' pockets at the expense of their police services. This form of unethical behaviour includes such acts as filing false expense, health and overtime claims. It does not address gratuities and other material benefits extracted from the public.

Personal Use of Police Service Resources

In the previous example of self-interested corruption, there was an unambiguous and improper transfer of money from the police service to the police officers' pockets. In the current example, there is not an actual transfer of money. Rather, the police officer

realizes an improper benefit through the improper use of police service resources and not an explicit transfer of cash. It entails the exploitation of non-monetary police service resources such as vehicles and time.

Organizational Noble Cause

An earlier discussion introduced the concept of noble cause corruption. In that discussion, the unethical behaviour took place in an operational setting and had a member of the public and due process as its victims. In the current discussion, the victim is the officer's own police service. Organizational noble cause corruption refers to officers engaging in questionable behaviour that is motivated by the desire to improve the operation of their police services. Perhaps the best known form of this behaviour is whistle blowing. Whistle blowers are those who reveal information concerning the organization's allegedly improper operations without the organization's approval. The whistle blower is motivated by the desire to stop the organization's misdeeds.

In this research, organizational noble cause corruption was measured by asking officers to evaluate the seriousness of two types of situations. The first concerned the seriousness of unauthorized discussions with the media and senior officers from other police services concerning internal mismanagement and coverups of the employing service. The second asked officers to evaluate the seriousness of undermining the management of their police services by making critical comments concerning management decisions.

Entitlement and Tolerance for Unethical Behaviour

Introduction

Having a sense of entitlement implies two things. It is first a claim to preferential treatment. A person with a sense of entitlement feels that he or she should be accorded benefits not available to others[3]. This differentiation between oneself and others is typically tied to personal qualities or experiences. For example, because a person has worked hard, he or she feels entitled to respect and consideration. From this person's perspective, those who have not worked as hard are not entitled to the same consideration.

The second dimension pertains to the legitimacy of this claim. Those who feel entitled see themselves as having a rightful claim, i.e., they feel they are claiming a right not a privilege. [4] Rights adhere to individuals and are not gifts granted by others. The person with a sense of entitlement is saying, "Because of who I am, what I have accomplished and what I have experienced, I have a right to this benefit."

The moral weight we assign to this sense of entitlement depends upon the object of our claim. If that object is a widely held moral value, then the sense of entitlement is a virtue. For example, as residents of Canada, our claim to equal treatment before and under the law is legitimate because equal treatment is a widely held moral value. A sense of entitlement becomes degenerate when the object of one's sense does not have this moral standing. Society commonly condemns those who feel entitled to luxury or other forms of special indulgence. Appendix 1 explains the techniques used in this research to measure the concept of entitlement.

In this part of the report we examine this sense of entitlement in the context of two roles police officers play: peace officer and public employee. In doing so we look at several dimensions of entitlement, their causes and their consequences for ethical

---

3 The concept of entitlement was introduced into the police ethics literature by Kevin Gilmartin and John J. Harris in 1998. The concept of entitlement has also been used to explain other forms of misconduct. For example, Hill and Fischer (2001) used the concept as a mediating variable between male gender roles and rape.

4 While the current discussion focusses on the origins and consequences of police officers having a sense of entitlement, it should be noted that there is an extensive literature that addresses the consequences of being frustrated in one's attempt to secure a benefit. The literature on the so-called "frustration-aggression hypothesis" is clear in documenting the emotional and aggressive responses that flow from being frustrated in the pursuit of one's goals. This literature is relevant to the current discussion and to the police research literature on how the demeanor of citizens shapes the responses of police officers (Worden and Shepard 1996). If we conceptualize police officers as feeling entitled to public deference, the aggressive response to those commonly referred to in police street parlance as "ass holes" becomes readily understandable.

police work.

This discussion, does not comment on the legitimacy of any claim to entitlement. That is, no judgements are offered with respect to whether police are or should be entitled to any particular consideration. The issue under discussion here is not whether police are entitled to the treatment they seek but rather the causes and consequences of holding such beliefs.

Entitlement: The Police Officer Role

In the current discussion, we try to understand the sense of entitlement in terms of two different social roles played by police: peace officer and public employee. When we examine the sense of entitlement that is tied to the police officer role, we see that it too has two parts. The first pertains to the claim that police officers are entitled to professional status. This dimension captures the degree to which police officers feel entitled to being treated like professionals and being accorded privileges similar to those accorded to other professions.

Central to this sense of entitlement is the feeling that police officers, like doctors and lawyers, should play a more prominent role and have greater autonomy over the conduct of their work. In this research, 87% of the officers felt that police are professionals like doctors and lawyers. An identical percentage felt that police should have more influence when new criminal laws were under consideration. The majority also felt that police should have more control over the investigation of serious crimes (57%) and over revenues from fines and proceeds of crime etc. (61%).

In their public role as peace officers, police officers also make claims that are more personal and defensive in character. Along this dimension of entitlement, we distribute officers according to how entitled they feel to having the burden of public accountability and governance lightened. On this dimension of entitlement, a significant minority of officers (39%) feel they should be entitled to break minor laws when investigating serious crimes. Forty percent feel police should have more control over the public complaints process and almost one quarter (24%) feel police should have the authority to use greater force than the law allows today in their own defence. Unlike the claim to professional status, which is a claim being made on behalf of the entire police community, this second aspect of entitlement is a much more personal and defensive claim.

Peace Officer Entitlement: Its causes

Earlier, I commented people feel entitled because they feel they have had experiences, or possess qualities, that differentiate them from others. The following section discusses the experiences of police officers that can cause them to develop a sense of entitlement.

When a person is victimized, it is natural for that person to feel entitled to some form of compensation. An eye-for-an-eye, the sense of having paid one's dues, our notions of equity and justice, the norm of reciprocity all speak to this issue. The forms of entitlement discussed previously flow, in part, from the sense that police officers are ill-treated, both personally and professionally, and therefore have a right to compensation. That is, they feel entitled to some benefit in compensation for the harsh treatment accorded them.

This research reveals that officers commonly feel that their careers have damaged their health and personal lives. Seventy percent of the officers in this study felt their health had

been damaged and 79% felt that being a police officer was hard on a person's private life. In this research, **those officers who felt their health and personal lives were harmed by their police careers felt that police officers were entitled to professional status**. Those that felt victimized or injured by their careers sought compensation by being recognized as a professional.

The sense that police are entitled to professional status also flows from a number of other factors connected to the operational lives of police officers. The majority of police officers in this study (54%) felt dissatisfied with how they were treated by the public and those that felt this way were more prone to claim professional status. Conversely, those officers who felt they were doing useful work for a supportive public were less likely to feel entitled to professional status. In this regard, the majority of police officers (57%) felt their work had made a difference for the better, 80% felt it was worth making an extra effort to help the public, 70% felt that most Canadians had a high opinion of police and 71% thought that the public felt police were doing a good job. **Officers who held these positive attitudes were less likely to claim professional status for police and less likely to want to escape the burden of public accountability and governance.**

The perceived harm done to police officers was not limited to the damage their careers caused to their health and personal lives. The majority of police officers also felt that their professional lives had been harmed by the actions of various groups. Sixty-seven percent of the officers in this study felt their work was being undermined by the court and correctional systems[5]. Almost the same number (62%) felt a lack of support from politicians and 60% felt that special interest groups were trying to undermine the police. **Those officers who felt their work was not being supported as it should or was being undermined by outside groups felt entitled to a less onerous accountability regime**. That is, they felt entitled to greater control over the public complaint system, to use greater force in their own defence and to immunity if they broke minor laws when investigating serious crimes.

This study also revealed that it was not just the operational world that shaped officers' sense of entitlement. Their relationship with their employers also conditioned whether they developed a sense of entitlement.

A significant portion of police officers in this study cast their employers in a negative light. A strong majority (76%) felt those who set policy in their departments were out of touch with operational police work. A significant minority, 39%, felt that any suggestions for change they made would not get a fair hearing and 29% disagreed with the suggestion that most managers did their best to support the rank-and-file. A similar percentage (30%) felt their organizations were going in the wrong direction. Finally, 45% of the officers in this study felt that many managers looked after their own interests to the detriment of ordinary officers. **The officers who held these negative views were more prone to claim professional**

[5] Amongst rank-and-file police officers, Correctional Services of Canada institutions are derisively referred to as "Club Fed" and the Canadian Police Association circulated a petition critical of Correctional Services of Canada.

status for police than officers with more positive attitudes towards their employers.

The forces that play on police officers are not, however, entirely negative. How an officer is treated by his or her colleagues has important consequences for both forms of entitlement. **Officers who were satisfied with the treatment accorded them by their colleagues were disinclined to feel a sense of entitlement**. And it should be noted that a substantial majority (79%) felt this way. Those officers who were satisfied with how their colleagues treated them were less likely to claim compensation in the form of professional status. Similarly, those who held a positive opinion of their colleagues were more likely to accept the accountability regime under which they operate than were those who held a more negative opinion of the colleagues.

The current research reveals one additional common element that shapes an officer's sense of entitlement. **As police officers gain promotion, their sense of entitlement diminishes.** Senior officers were less likely than non-commissioned officers, who in turn were less likely than constables, to feel entitled to professional status or to reduced accountability. The most reasonable interpretation for this observation is that these officers feel rewarded by promotion and therefore feel no need for additional compensation in the form of professional status and reduced accountability.

The claim that police deserve to be treated as professional has a cause that distinguishes it from the claim for reduced accountability. And that concerns the officer's perception of himself or herself. **Those officers who reported that their opinion of themselves had gone up over their careers were less inclined to claim professional status for police than those whose opinions of themselves had remained the same or declined.** It would appear that these officers already feel compensated for their work and feel no need for additional rewards in the form of professional status.

Peace Officer Entitlement: Its Consequences

At the outset, I argued that the moral weight we assign to the sense of entitlement depends upon the moral value we assign to the object being claimed. In the present discussion, the moral value of the objects being claimed is not entirely clear. While the claim for reduced accountability runs contrary to basic democratic principles, and therefore is suspect, we cannot make the same statement about the claim to professional status. This ambiguity is reinforced when we take a more "consequentialist" stance and look at how these two aspects of entitlement affect officers' tolerance for unethical behaviour.

Officers who feel entitled to reduced accountability were more tolerant of unethical behaviour than those lacking this sense. **Those who felt entitled to reduced accountability were more accepting than others of noble cause corruption in operational settings.** By noble cause corruption we mean the use of illegitimate means to achieve ostensibly virtuous ends. The "noble ends" in question pertained to the protection of an officer engaged in improper behaviour and the manipulation of evidence to obtain a conviction. It should be noted before proceeding that when officers were asked to rate the seriousness of the five scenarios used to measure noble cause corruption in operational settings, the overwhelming majority, 85% to 88%, judged the actions described in the scenarios to be

serious.

The consequences of feeling entitled to reduced accountability also extended beyond the operational realm. These same officers were more tolerant of financial corruption directed against their police services. In the current study officers were asked to rate the seriousness of false expense, medical and overtime claims. **Those officers who felt entitled to reduced accountability rated the seriousness of these false financial claims less seriously than did those lacking this sense of entitlement**. Again, it should be noted that filing false financial claims was rated as serious or very serious by 85% to 90% of the officers in this study.

In contrast to the effect of feeling entitled to reduced accountability, the claim to professional status has beneficial consequences. **Those officers who felt that police should be treated more like professionals were intolerant of operational noble cause corruption.** They were more condemning of cover-ups, "testilying" and other forms of well-intentioned but misguided behaviours. Why this was the case is somewhat difficult to understand. It may be that those who claim professional status, in fact, act more professionally than others and that their heightened claim to professional status merely reflects a sense of indignation at being treated otherwise. This somewhat anomalous finding should be examined further for it may reveal conditions that have important policy implications.

Entitlement: The Public Employee Role

Entitlement is not limited to an officer's sentiments concerning his or her operational life. Officers can also feel entitled to special treatment in relation to their police services. And this finds expression in a number of forms. **One dimension of this is the feeling that the rank-and-file are the lynch pin, the critical player that determines the success or failure of the police service.** In the current study, over 70% of the respondents thought that only extra effort by the rank-and-file ensured the success of their police services and that the rank-and-file should have a greater say in the running of their police services. This self-image has the junior ranks playing a heroic role and, as a consequence, a role that is entitled to greater control over the operation of the police service.

Complementing the sense that only the rank-and-file stands between a police service's success and failure is the feeling that the organization exists to serve the needs of its employees. A large number of police officers think this way. Almost one half of the officers in this study (49%) agreed with the statement that "management's primary responsibility is to look after the members of the police service" and 42% felt that it was unreasonable for employers to expect officers to do general duty patrol for their entire careers. There is a peculiar sense of hierarchy and membership being expressed here. To a large number of police officers, management is their handmaiden and the organization exists primarily to meet their needs and not those of the public.

A third dimension of this employee-related sense of entitlement concerns the protection of officers' careers. A minority of officers (16%) felt officers should be guaranteed at least one promotion during their careers while 55% felt that police services should find a place for officers unable to do operational police work. Finally, 60% felt that their employers should do more to protect officers from public criticism.

Public Employee Entitlement: Its Causes

Some of the same forces that shaped officers' operational sense of entitlement also shaped their sense of entitlement towards their employers. **Officers in this study who felt that a police career injured an officer's health and personal life or who felt that special interest groups undermined their work were inclined to claim compensation in the form of being recognized as the key player in their organizations' success and deserving of a greater say in their police services' operations.**

Three additional variables shaped officers' sense that the rank-and-file represent the key player in the organization and are entitled to greater control over their police services' operations. **Male officers were more likely than their female counterparts to place police in this heroic and deserving central role. Similarly, officers who were disillusioned with their police service were more inclined to feel this way.** In this study, 38% of the respondents said that their opinion of their police service had gone down over the course of their careers. The one opposing force in this discussion was the treatment accorded officers by their colleagues. **Officers who were satisfied with their collegial relations were less likely to see the rank-and-file as the organization's key player and deserving of greater control over the service's functioning.**

Career protection represents compensation for having one's health and private life injured by a police career. **Those who felt that their health and personal lives were injured by their careers also felt that their employers' role was to protect the career interests of police employees.** By career interests we mean a right to promotion, employment if unable to perform operational police work and protection from public criticism.

Just as past injury contributes to the sense that career protection is justifiable, past rewards diminish this sense of entitlement. Officers in this study who had been rewarded by promotion were less likely to feel in need of, or deserving of, career protection. Senior officers were less likely than non commissioned officers, who in turn were less likely than constables, to feel entitled to having their careers protected.

Public Employee Entitlement: Its Consequences

Feeling a sense of entitlement towards their employers shapes officers' tolerance for unethical behaviour. **Officers who see the rank-and-file as being the organization's key player were more tolerant of noble cause corruption in operational settings than others.** That is, they were more tolerant of officers who commit improper acts intended to ensure operational success such as manipulating witnesses and misrepresenting evidence. **These same officers were also more tolerant of those officers who misuse the "street smarts" that officers acquire during their careers.** They were more likely than others to minimize the seriousness of intimidating teenage offenders, misusing their authority to obtain personal satisfaction and using CPIC for unauthorized purposes. In general, they were more tolerant of the "clever", but manipulative officer.

Just as those who saw the rank-and-file as a police service's key player were more tolerant of unethical behaviour, **those who felt entitled to having their careers protected were more tolerant of unethical behaviour.** These officers were more likely to minimize the seriousness of using their employers

resources for personal ends and using "street smarts" in a manipulative and exploitative manner.

The feeling that the employer exists to serve the needs of employees also leads to a tolerance for unethical behaviour that victimizes the employer. **Those officers who feel their employers' primary role was to support employees were prone to minimizing the seriousness of employees using their employers' resources for their own personal benefit.** Personal benefit was operationalized in this research as using police cars for personal errands and neglecting duties to study for promotion.

Summary

Claims of entitlement are directed towards both the larger society and towards the employing police service. From the larger society, officers claim recognition as a professional group and reduced accountability. From their employers they claim a louder voice in the operation of their police services and protection for their livelihood and careers. There also exists the expectation that employer will make the welfare of employees their central focus.

Like any set of attitudes, the feelings of entitlement exist amongst police officers in varying degrees. Those who have been more exposed to its antecedents will feel more strongly than those less exposed. A key antecedent condition is the degree to which officers feel victimized both personally and professionally. The perception that one has been victimized or injured contributes to this demand for compensation that we have labelled a sense of entitlement.

The connection between victimization and entitlement is readily understood. It can be thought of as balancing of benefits against the costs one has incurred. Ill-treatment, whether at the hands of the public or employer, sets the stage for officers demanding compensation. Since they have paid the costs of being a police officer, they feel entitled to some of the benefits (Pynoos et al. 1993).

Reinforcing the conclusion that feelings of entitlement reflect feelings of injury and victimization is the observation that the experience of rewards has an ameliorating affect. Those who have received rewards are less likely than others to feel they are entitled to compensation. And these rewards come in a variety of forms: promotion and the treatment accorded by the public, police service and colleagues.

With one exception, a sense of entitlement is associated with an increased acceptance of unethical behaviour. And this is understandable given the causes of entitlement. Entitlement flows from victimization and is a demand for compensation. And compensation comes in various forms of unethical conduct. The one exception to this is the feeling that police officers are entitled to professional status. Unlike other dimensions of entitlement, feeling entitled to professional status contributes to an intolerance for unethical behaviour. As was noted earlier, this observations is worthy of more detailed examination.

Alienation and Tolerance for Unethical Behaviour

Introduction

In the following discussion, we examine the Environment → Alienation → Unethical Behaviour path presented in Figure 1. And again we focus primarily on the attitudes and values that mediate between the environment and behaviour. In the current case we focus on the feeling of alienation that some officers develop.

A sense of alienation connotes a bleak detachment, a cynic's world view. To be alienated is to feel cut off from groups to which one would normally be attached, to which one would normally feel loyalty. Alienation carries with it a sense of hopelessness and mistrust. The alienated police officer is one who has lost faith.

The police officer as cynic has been the theme of numerous investigations (Graves 1996). And typically, these discussions have focussed on cynicism as an expression of the officers' attitudes towards the public. This research adopted the perspective that to understand alienation or cynicism amongst police officers, we must look beyond the relationship between the police officer and the larger society. That is, it is not only the police-public relationship that must be studied if we are to understand alienation and the unethical police behaviour that can flow from it.

For analytical clarity, and to develop a more nuanced understanding of alienation and its consequences, we must examine alienation in three different realms. The first two pertain to two groups to which police officers would normally be expected to be loyal. Police officers are public office holders with sworn obligations to the public. As such, we expect police officers to be respectful of and loyal to the public. Alienation from the public, therefore, is the first issue addressed here. But police officers are also employees and in this role we expect them to be loyal to their employers. Alienation from the employing police service is therefore the second aspect of alienation under examination. As was done in the earlier discussion of entitlement, the research looks at the antecedents of officers' alienation from the public and employing police service and the consequence of this alienation for ethical police work.

This discussion also examines the origins and consequences of a third and much more personal sense of alienation. And that pertains to police officers who become alienated or detached from their role as police officers. That is, it addresses those conditions that cause police officers to lose their sense of purpose, to go through the motions of being a police officer without the sense of mission that initially brought them into police work. The research looks at the relationship between this disengagement from the police officer role and ethical police work.

Alienation: From the Larger Society

The police officer's alienation from the larger society has been a central issue in much of the research on unethical police behaviour. And this is understandable given the extraordinary powers police officers have under the law. Police officers who become estranged from the general public are assumed to be more prone to abusing their authority. And this abuse of authority has been a central problem addressed by those concerned with unethical police behaviour.

Police are routinely characterized as being alienated from the public. Numerous authors have commented on the black humour, cynicism and social isolation of police officers. And the current research suggests that hopelessness and mistrust are indeed characteristics of some police officers. There is a tendency, however, to present alienation as the defining characteristic of police. The picture is one of alienation as an almost universal quality. Before examining the roots and consequences of alienation, a brief digression is probably in order here to address this issue of alienation as the defining characteristic of police officers.

The current research does not support the commonly held picture of alienation as a nearly universal characteristic of police officers. The picture painted by this research is one where 80% of the police officers feel that it is worth making an extra effort to help the public, 70% feel the general public has a high opinion of police and 72% feel the public think police do a good job. These feelings, however, are tinged with a certain realism. When asked whether they felt their work had made a difference for the better, only 57% were in agreement. While this research cannot make comparisons with other occupations to determine the relative standing of police officers, the data do provide some reassurance. **The majority of officers remain attached to the society that they have sworn to protect. The blanket characterization of police officers as alienated and disengaged is not supported by this research.**

The current research captured feelings of alienation towards society by asking police officers their opinions on two issues. The first of these attempted to assess whether officers felt it was worthwhile making an effort to help the public. This provided a direct assessment of the officers' connection with the public. The officers who say that it isn't worthwhile have clearly rejected the larger society.

The second set of questions provided a more indirect assessment of the officers' relationship with the larger society. These questions asked officers whether they thought members of the public appreciated the efforts police made on their behalf. If we think of the relationship between police and society as an exchange where police provide a service and the public is expected to provide gratitude, seeing the public as ungrateful implies a breakdown in the relationship. The officer who thinks the public is not appreciative is, in essence, saying that the quid pro quo, the social contract between the public and the police has been broken. From the alienated police officer's perspective, the broken contract means police are released from their obligations to provide an effective and ethical service, that police are free to act in their own interests.

Alienation from the Public: Its Causes

The antecedents of alienation resemble the antecedents of entitlement, i.e., the treatment accorded officers by the public and their police services. **In general, ill-treatment by the public or the respondents' employers lies at the heart of the alienation observed in this research.** Those who said they were dissatisfied with how the public treated them were more prone to express sentiments indicative of alienation and estrangement. Dissatisfaction with the treatment accorded officers by their employers had the same effect. Officers who were dissatisfied with how they were treated by their police services were more likely to feel alienated from the general public.

The picture of negative treatment contributing to a sense of alienation is reinforced when we examine how the sense of alienation varies

across the rank structure. **Those who had been rewarded through promotion were less likely than their un-promoted colleagues to feel estranged from the public.** Constables were more prone to feel alienated than NCOs and those in the senior ranks.

The sense of victimization that causes officers to feel entitled to preferential treatment also causes them to become alienated from the general public. Officers who felt their police careers had injured their health and personal lives were more prone to feel a sense of detachment from the public.

Alienation from the Public: Its Consequences

Feeling detached from the public has harmful consequences for an officer's tolerance for unethical behaviour. **The research reveals that officers who feel detached from society are more tolerant of noble cause corruption in the operational world than those who have maintained their allegiance.** They were more tolerant of expedient actions that directly undermined the criminal justice system. These actions included giving incomplete evidence, improperly coaching witnesses and misrepresenting information to obtain a search warrant. They were also more tolerant of actions that covered up the criminal behaviour of other officers and actions ostensibly intended to ensure successful prosecution but at the cost of endangering public safety.[6]

The tolerance of alienated officers for actions that break the rules of the general society is matched by a parallel tolerance for actions that violate rules internal to their police services. **The research reveals that alienated officers were more tolerant of noble cause corruption internal to their police services than were officers who remained more closely tied to the general society.** Alienated officers were more tolerant of whistle blowing intended to stop internal waste and breakdowns in discipline. They were also more tolerant of those who undermine their superior officers. **Finally, they were more tolerant of financial corruption that victimized their employers.** These officers were more prone to minimize the seriousness of financial misconduct such as filing false overtime, medical and expense claims.

Alienation from the Police Service

Alienation from the employing police service found expression in a variety of forms. **At one level, alienation from the police service found concrete form in subordinate-superior relations. In this form, it captures a breakdown in trust.** The alienated officer is one who has lost faith in his or her superiors' ability to direct the organization and who no longer trusts superiors to treat subordinates with respect and consideration. For example, 45% of the

[6] Ironically, noble cause corruption is consistent with the high ideals that bring recruits into policing. Both recruits and the officers who engages in noble cause corruption see themselves as contributing to the welfare of society. Recruits serve society by becoming a police officer while officers who engage in noble cause corruption serve society by cutting through the complexities of due process and chains of command to root out criminals and wrongdoers in society and inside their police services.

respondents felt that managers were "too busy looking out for themselves and don't care about the ordinary officers." The research also revealed two other dimensions of alienation that have consequences for the ethical conduct of police officers. **Some officers no longer appear to value or perhaps even expect to be rewarded by the organization while other officers feel estranged from the role of police officer.** Forty-seven percent agreed with the statement that, "I do my job but don't expect any thanks from my boss." And almost one out of four officers (23%) agreed with the statement that, "Policing has become just a job to me and nothing more." That is, they no longer feel engaged by their duties. (In general, the level of alienation from the police service appears to be higher than the level of alienation from the public.)

Alienation from the Police Service: Its Causes

It should not come as a surprise that there is a clear connection between the treatment accorded officers by their employers and their alienation from the organization. Contrary to what one might expect, however, **a central aspect of this aversive employee-employer relationship has little to do with abusive supervisors or unfair treatment. Rather, it addresses the mundane and clearly enervating world of ever-changing and burdensome administrative rules and paper work.** Between twenty and twenty-five percent of the officers found the paper burden, rule changes and seemingly pointless administrative rules to be stressful. **Those who found the bureaucratic demands most stressful were more likely than others to become alienated from the organization.** That is, organizational stressors such as paper work and constant rule changes cause officers to become alienated from their police services.

Reinforcing this picture are two additional observations. **Those officers who were dissatisfied with how their employers have treated them and officers whose opinion of their employers has declined since they started their careers were more prone to feeling estranged from their employers.** Over half of the officers (54%) were dissatisfied with how they were treated by their police services and 38% said that their opinion of their employer had declined.

The experience of promotion appears to keep officers tied to their organizations. Non-commissioned and senior officers were less likely than their un-promoted subordinates to feel alienated towards their police services.

One final condition, and a condition that lies outside the organization, appears to cause officers to become disengaged from their employers. **Officers who felt victimized by external groups, i.e., who felt their work was being undermined by external bodies such as the courts, politicians and the correctional system, were more alienated from their employers than those lacking this sense of victimization.** The current research can only speculate on why this is the case. One possibility is that officers do not differentiate between external elites such as the judiciary and politicians and the elites in their own organizations. They may equate their own superiors and the external elites and tar both with the same brush.

One of the underlying themes revealed by this research is that positive experiences lead to a positive connection with the employer and negative experiences lead to estrangement. **There is some suggestion in this research that some officers see two central conditions of their employment, pay and personal recognition as unsatisfactory.** Over a quarter of the officers

(28%) feel that constables' salaries are unfair, and perhaps more critically, 47% do not expect thanks from their supervisors. The origins of this unhappiness can be found in both the operational and organizational environments. The stress of dealing with intractable problems, difficult members of the public and having to take actions that were of little long term benefit was one of the antecedents of this dissatisfaction with the rewards provided by the organization. **That is, the rewards were not commensurate with the frustrations inherent in operational police work. Similarly the perception that police are victimized by the courts, correctional system and politicians contributes to this dissatisfaction with the organization's rewards as does a general dissatisfaction with the treatment accorded by the public. Finally, those officers whose opinion of their police service declined from the time they were initially hired were more prone to cast the organization's rewards in a negative light.**

Alienation from the Police Service: Its Consequences

Shernock (1990) observed that officers frustrated by the oppressive administrative burdens imposed by their employers tended to direct some of this frustration outward by victimizing the public, victimizing the public being a safer career option than attacking one's employer. This observations finds support in the current research. **Officers who were alienated from the organization, i.e., who saw management as being out-of-touch and unsupportive were more likely than others to be tolerant of manipulative and exploitative behaviour on the streets.** These officers were more prone to minimizing the seriousness of using CPIC for personal ends, taking retribution against rude drivers, accepting gratuities and intimidating young offenders. Half of the officers felt using CPIC for personal reason was not serious. Sixty percent felt accepting discounted meals was not serious and 52% felt intimidating a young offender was not a serious act.

Estrangement from the organization also rebounds to affect the behaviour of officers towards their employers. **Officers who cast two basic conditions of employment, salary and appreciation, in a negative light were more tolerant of unethical behaviour involving the self-interested misuse of police service resources.** Twenty-six percent of the officers said it was not serious to use police vehicles to run personal errands and 26% said it was not serious to use office time to pursue personal advancement.

Alienation: From the Police Officer Role

Policing has been fortunate in its ability to attract highly motivated recruits (Crank 1997). People enter policing because they value the police officer role; they value public service. Experiences both on the street and within the police service, however, can erode this attachment to the police officer role. The current research presents a fairly consistent picture with respect to alienation from the police officer role. **The majority of police officers value being a police officer.** Eighty percent of the officers said they were still prepared to put in extra work to make their police service succeed and 57% rejected the suggestion that policing was just a job. Finally, 60% maintained that being a police officer was as important to the officer as it was when he or she first became a police officer.

Alienation from the Police Officer Role: Its Causes

At the outset of this section, alienation was

described as a sense of hopelessness. This research reveals one of the factors that cause police to lose hope and begin to de-value the police role. **The feeling that external elites undermine the work of police contributes to the de-valuing of the police role.** That is, those who feel police work is being undermined by the courts, correctional system and politicians were less willing to go the extra mile than they probably were earlier in their careers. They were more likely to view police work as nothing more than a job and to say that being a police officer was less important to them today than it was previously. It is easy to understand this connection between the perception of elites and the loss of hope. Why try to make a difference when you feel powerful forces are aligned against you?

The officers' immediate work environment also plays a part in the alienation of police officers. **Those officers who said their opinion of both their employers and colleagues had declined over the years were more inclined to de-value the police officer role.** Dissatisfaction with the treatment accorded them by their employers had the same effect while promotion kept officers attached to the role of police officer. **Finally, the simple passage of time erodes officers' connection with the police officer role.** As officers accumulate years of service, they become increasingly disengaged from their role as a police officer.

Alienation from the Police Officer Role: Its Consequences

The impact of being alienated from the police officer role on ethical behaviour does not appear to be as damaging as other forms of alienation. **Officers who have distanced themselves from the police officer role were more tolerant of behaviour involving the self-interested use of the police services resources.** They were more likely to minimize the seriousness of using police vehicles for personal errands and using office time for personal tasks.

Summary

This section of the report examined the processes that cause officers to become estranged from the public and their own employers and the rules that govern their relationship with these groups. The discussion revealed that alienation reflects officers' attitudes towards means rather than ends. It is clear from the discussion of noble cause corruption that the alienated officer is one who has given up on the rules that govern their conduct but have not necessarily given up on the goals of police work as they see them. Their tolerance of unethical behaviour is premised on the belief that violating procedural rules is necessary to achieve higher goals; goals that benefit the larger society and employing organization.

The metaphor of an economic exchange was introduced earlier in this discussion. From this perspective, police officers are in an exchange relationship with the public and their employers. For the exchange or relationship to be successful, each party must give and receive what is expected of it. There is clearly a perception amongst some officers that neither the public nor their employers has honoured its side of the bargain. And because they have failed, police officers are released from their obligations to society and their employers.

Discussion

To be a police officer means more than performing a set of official duties. It means having a job that can colour how one experiences the rest of one's life. It means, for some, seeing the world unlike others see it.

Unfortunately, the shadow cast by being a police officer is often damaging. Therefore, it should surprise no one that some officers succumb and display ethical standards that reflect rather than overcome the harsh and intrusive realities of being a police officer.

Obviously, central to most police officers is their operational life. The operational world is often abrasive with few rewards and many insults. Those on the street who are the raw material of police work are those whom the rest of society cannot or will not deal with (Bouza 1990). It is the experience with these people that is transformed into the defensive, and itself often abrasive occupational culture of police (Hunt and Magenau 1993). And by adopting this occupational culture officers begin to look at the world through a narrowly focussed lens, a lens that perhaps prevents them from seeing the rewards that are to be had.

But dealing with the public is more than dealing with society's criminal and marginalized. It is also dealing with public commentary on policing and this commentary can range from the expert and informed to the malicious and ignorant. It flows from ordinary, well-intentioned neighbours, perfect strangers, politicians, letters to the editor and talk radio. The sentiments of society's elites rarely fall on the side of police.

Life inside a police organization can also prove, if not harsh, at least enervating. Both because they are part of the criminal justice system and because of their para military ancestry, police services are often weighed down by seemingly endless formal processes. And again, as a legacy of their para military ancestry and as an operational necessity, police management has retained a command and control quality that often chafes. On top of this, and this may be a historical anomaly of the current research, the organizational changes caused by the financial shortfalls of the 1990s, have left officers anxious and frustrated. Finally, police organizations, probably more than most, make differences in status visible, and symbolically and materially important. And with this has come both real and alleged careerism and undeniable divisions.

It would be wrong to paint police life as uniformly bleak. In any occupation, a worker's relationship with his or her colleagues is important. For police officers, their relationship with their colleagues is no less important. Good collegial relations plays an important role in the lives of police officers.

Living and working in an environment where one's good deeds go unrewarded or are met with hostility has psychological consequences for officers. It shapes how they see themselves and their relationship with the public and their employers. Some officers begin to see themselves as heroic victims who, having fought the good fight, are entitled to treatment commensurate with their contribution to society and their police services. They begin to see themselves as occupying a special niche, one that comes with earned entitlements. One aspect of this sense of entitlement revealed by the current

research, is the feeling that the police should be treated like professionals and the second reflects the feeling that the rules that hold police accountable should be lightened.

Harsh, unsympathetic treatment by society or the police service can also cause police officers to become alienated from these two groups. That is, they become estranged and begin to reject these groups as moral reference points. No longer are the everyday rules of the game seen as applying to them. Instead, they adopt rules of their own making. Some of these rules apply to the very goals towards which police should be working while others pertain to how these goals are achieved. In both cases, however, the eventual outcome is destructive. Officers distance themselves from the rules and people that govern their professional lives. These rules and people become, if not ineffective, at least weakened defences against wrongdoing.

This study observed that unethical behaviour could not be treated as an undifferentiated or homogeneous set of behaviours. Rather it revealed that police officers treat various classes of behaviour as conceptually distinct.

Police officers saw unethical behaviour that targets the public as different from behaviour that victimizes the employing police service. Within the class of behaviours that targets the public, this research focussed on two different forms. The first is well-documented and has been labelled noble cause corruption. This form of unethical behaviour encompasses those actions where a police officer uses unacceptable means to achieve ostensibly desirable outcomes. Unethical behaviour that victimized the public assumed a second, and perhaps more insidious form. It saw police officers amusing themselves by using their skills and their street smarts to demean or manipulate others. Ego-gratification, rather than public service becomes the object of the officers' misbehaviour.

This research revealed that employing police service also were targets of unethical police behaviour. It revealed two general classes of misconduct directed towards employing police services. Police officers treated noble cause corruption, in the form of whistle blowing, as one class of misbehaviour. And the second form comprises acts intended to provide material benefits to the police officer. Interestingly, this second class of behaviour is itself divided into two categories, the first which sees the unambiguous and improper transfer of money into the officers' pockets and the second, and more easily rationalized set of behaviours, that entails using the employer's non-monetary resources for the officers' personal benefit.

This research found empirical support for the basic social psychological model proposed at the outset of this project. That is, the environment, whether defined as the officers' operational or organizational worlds causes them to become alienated and to develop a sense of entitlement. And alienation and entitlement, in turn, shape officers' attitudes towards unethical behaviour. With one exception, alienated officers and officers who feel entitled were more tolerant of unethical behaviour than other officers. The one exception to this being officers who felt that police were entitled to professional status.

Canadian police services make a great effort to recruit officers of the highest moral standing. And groups such as Interpol place careful recruitment at the forefront of their campaign against police corruption. Police services give far less attention, and spend far fewer resources on ensuring that officers, who were recruited because of their strong moral character, do not succumb to the corrosive effects of a police career.

Police organizations' existing defences against unethical behaviour, such as their discipline and public complaint systems, are entirely reactive. And they too do nothing to identify officers at risk. Police associations rationalize and deny the problems. And the timeworn and self-serving "rotten apple" explanation is proffered whenever police wrongdoing becomes undeniable. To say that the rotten apple explanation is untenable, however, does not imply that wrongdoing is organized or pervasive.

We must begin to accept that the experience of being a police officer undermines ethical behaviour. We must accept that a policing career places officers at risk and that it is insufficient to guard against unethical behaviour by recruiting the unsullied. This research reveals that the insults, demoralizing apathy, the negative commentary and the unsupportive organizational environment cause some to adopt a world view that is conducive to unethical behaviour. It is policing itself that nurtures the problem.

Police can create only minimal defences against the aversive character of operational policing. And most police services have already put some of these defences in place. For example, during recruit training, new officers are exposed to the abuse they are likely to confront on the street in the hope that this early exposure will innoculate them. Similarly, policy exists in many police services that limits the time officers may remain in the corrupting world of undercover work. Employee assistance programs are in place across the country. More can be done, however.

The embittered officer is not invisible. His or her presence is known to peers and ought to be known to supervisors. Given this fact, we must ask why is so little is being done to deflect these officers from a trajectory that has unethical behaviour as its end point. One answer to this may lie in the way we train, or more accurately, fail to train police supervisors and managers. If they receive any training at all, police managers are ill-trained to ensure their subordinates act ethically and to identify officers at risk. We have trained them as if they worked in the benign world of the private sector: in a world where insult and injury are the exceptions and where employee misbehaviour does not have profound implications for the rest of society. We have trained our managers as if their subordinates worked in office cubicles and at shop counters. We must develop managers and executives who perform their roles competently and with a keen awareness of how their actions can both strengthen and weaken the ethical standing of their police services.

Bibliography

Bouza, Anthony V.1990. The Police Mystique. New York: Plenum Press

Canadian Police Association. 2002. Canadian Police Association [Online]. [cited September 11, 2002] Available from Internet: <URL:HTTP//www.cpa-acp.ca/>

Catlin. Dennis W. and James R. Maupin. 2002 "Ethical orientations of state police recruits and one-year experienced officers." Journal of Criminal Justice. Vol. 30 (2002): p.491-498

Cohen, Howard. 1986. "Exploiting police authority." Criminal Justice Ethics, Vol. 5,2 (Summer/Fall 1986): p. 23-31

Crank, John P. 1997. Understanding Police Culture. Cincinnati, Ohio: Anderson Publishing Company

Graves, Wallace. 1996. Police Cynicism: Causes and Cures [Online]. [cited June 2, 2002] Available from Internet: <URL:HTTP //www.fbi.gov/ publications/leb/ 1996/ june964.txt>

Gilmartin, Kevin M.2002. Ethics-Based Policing . . . Undoing Entitlement [Online]. [cited August 20, 2002]. Available from Internet: <URL:HTTP://www.gilmartinharris.com/ entitlement.htm. >

Gilmartin Kevin M. and John J. Harris.1998. "The law enforcement ethics . . . the continuum of compromise." The Police Chief Magazine, January 1998: p. 25-28

Hill Melanie S. and Ann R. Fischer 2001. "Does entitlement mediate the link between masculinity and rape-related variables." Journal of Counseling Psychology. Vol 48, 1-4 January-October. p.39-50

Hunt, Raymond G. and John M. Magenau.1993.Power and the Police Chief. Newbury Park, CA: Sage Publications Inc.

Lee, Daniel, C. and Brenda G. Stoneham. 1993. Survey of Work Stress. Ottawa: Health Services Directorate, Royal Canadian Mounted Police

Kleinig, John. 1996. The Ethics of Policing. Cambridge: Cambridge University Press

Klockars, Carl B. 1985. "The dirty harry problem." In Moral Issues in Police Work. Edited by Elliston, Frederick A. and Michael Feldberg. Totowa, New Jersey: Rowan & Allanheld Publishers: p. 55-75.

Liberman, Akiva M.et al.2002. "Routine occupational stress and psychological distress in police." Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, Vol. 25, 2: p. 421-439

Mastrofski, Stephen D. et al. 2002."Police disrespect toward the public: an encounter-based analysis." Criminology, Vol. 40, 3 (August 2002): p.519-551

New York Commission to Investigate Allegations of Police Corruption and the Anti-Corruption Procedures of the Police Department. 1994. Commission Report: Anatomy of a Failure: A Path for Success. New York: City of New York

Pines, Ayala M. 1993. "Burnout." In Handbook of Stress Second Edition. Edited by Leo Goldberger and Shlomo Breznitz. New York: The Free Press: p. 386-402

Police Complaints Authority. 2002. Race Relations and Racism. [online] [cited October 16, 2002]. Available from Internet: <URL:HTTP://www.pca.gov.uk/investig/racerel.htm >

Pynoos, Robert S. et al. 1993. "Interpersonal violence and traumatic stress reaction." In Handbook of Stress Second Edition. Edited by Leo Goldberger and Shlomo Breznitz. New York: The Free Press: p. 573-590

Queensland Criminal Justice Commission.1997.Integrity in the Queensland Police Service. Brisbane: Criminal Justice Commission

Shernock, Stan K. 1990. "The effects of patrol officers' defensiveness towards the outside world on their ethical orientation." Criminal Justice Ethics, Vol. 9,2 (Summer/Fall 1990): p.24-42

Swope, Ross E.1998. "The core-virtue bell curve." The Police Chief Magazine, January 1998: p. 37- 38

Worden, Robert E. and Robin L. Shepard. 1996."Demeanor, Crime, and Police Behavior: A Reexamination of the Police Services Study Data." Criminology, Vol. 34,1: p. 83-105

Appendix 1
Research Methodology

Sampling

Four major Canadian police services were asked to act as research sites for this project. Initially, each of the services was asked to provide a nominal role of their sworn members. Three of these lists that were provided contained the names of the officers while one contained only badge numbers. From these lists, the researcher systematically sampled, with periodic random starts, a 10% representative sample. This resulted in a nominal sample size of approximately 775 officers.

A package of materials containing a cover letter, a pre-coded questionnaire and a stamped, self-addressed envelope was prepared for each of the officers. These questionnaires were returned to the police services and distributed to the selected officers through their intra-office mail systems. The completed questionnaires were then returned directly to the Canadian Police College. For reasons of confidentiality, this research did not collect information that could be used to identify the employing police service.

The survey produced 352 useable questionnaires. This represents a response rate of 45%. Another 12 questionnaires were received after the data collection phase of the research was completed and the data analysis was begun. These questionnaires were not included in the data analysis.

Development of Scales

The first step in the data analysis involved the construction of scales to measure the key concepts of entitlement, alienation and tolerance for unethical conduct. The following discussion presents a brief description of how these scales were developed.

Factor Analysis

A two step process was used to develop scales. The responses made by the officers were subjected to a statistical technique known as factor analysis. This technique reveals patterns in the responses of the police officers. That is, it examines the responses of officers and identifies which questions elicit a similar response. The questions that appeared to cluster together beyond a given threshold were then interpreted by the researcher to identify their common, substantive content. Not all questions met the criteria for inclusion and thus did not become part of the subsequent data analysis. (A varimax rotation was used and a minimum factor loading of 0.5 was set for inclusion in a scale.) Once the items that fell into each cluster were identified, a single score was computed for each officer by adding up his or her scores.

Tolerance for unethical behaviour

To measure tolerance for unethical behaviour, the research factor analysed the police officers' responses to the 36 hypothetical scenarios posed in the questionnaire. Each of the categories of unethical behaviour reflects the common content of the groupings revealed by the factor analysis. The following lists the questions that were grouped together to identify the various categories of unethical behaviour.

Operational noble cause

a. A police officer responds to a domestic assault and learns that the husband is a police officer. He violates policy by not charging the other officer. Instead, he tells him to leave and to come back after he cools off.

b. A police officer gives incomplete testimony to ensure that an accused car thief is convicted.

c. A police officer is called to a domestic disturbance. He knows, from past experience, that the wife will not testify against her husband. The officer takes his time hoping that his slow arrival will frighten the wife into testifying.

d. A police officer encourages an unreliable witness to testify that he saw a street-gang member selling drugs.

e. To get a search warrant, a police officer misrepresents the information he has about a suspected crack house.

f.

Misuse of street smarts

a. A police officer catches a 15-year old boy spray painting graffiti. To frighten him, the officer handcuffs and pretends to arrest the boy before releasing him. The boy is not injured.

b. Once a week, a police officer accepts coffee and a discounted meal from a restaurant. He never asks for the discount or gives the restaurant special treatment.

c. When a speeder is rude to him, a police officer gives a ticket with the largest possible fine. If a driver is respectful, he issues a ticket with the smallest fine.

d. A police officer uses CPIC to find out where an old friend lives.

Self-interested financial corruption

a. A police officer attends an out-of-town conference and claims expenses he wasn't entitled to. The false claim cost his service $180.

b. A police officer breaks his eyeglasses at home but reports that they were broken by a prisoner.

c. To collect over time pay, an officer stays at work even though there is no work for him to do.

Organizational noble cause

a. A police officer suspects another officer of socializing with a known criminal. Fearing his own superiors won't act, the police officer tells a senior officer from a neighbouring police service.

b. A police officer thinks his superior is mishandling a major investigation. The police officer criticizes his superior's decisions in front of junior officers.

c. A police officer thinks thousands of dollars are being wasted on car repairs. After trying to go through channels to fix the problem, he tells a

friend who is a reporter.

Self-interested use of organization's resources

a. A police officer regularly uses an unmarked police car to run personal errands.
b. Even though the office is overworked, a police officer spends an hour every day studying for a promotion exam.

Entitlement and Alienation

This research captured the concepts of alienation and entitlement using the same statistical technique, factor analysis, that was used to create the various aspects of unethical behaviour.

Entitlement

The following presents the questions that were used to measure the two aspects of entitlement identified by this research.

Entitled to professional status

c. Police should have more say when new criminal laws are being developed
d. Police officers are professionals just like doctors and lawyers
e. Police should have more control over how they investigate serious crimes
f. Money from fines, proceeds of crime, police auctions etc. should go back to the police

Entitled to reduced accountability

a. Police should be able to break minor laws when investigating serious crimes.
b. Police should have more control over how public complaints are handled
c. When defending themselves, police should be able to use more force than the law allows today

Alienation

The following presents the questions that were used to measure the two aspects of entitlement identified by this research.

Alienation from the organization

a. The people who set policy in your police service are often out of touch with operational police work.
b. If I suggested changing a police service procedure, my ideas would get a fair hearing.
c. I think most managers do their best to support the rank-and-file.
d. The police service is moving in the wrong direction.
e. Many managers are too busy looking out for themselves and don't care about ordinary officers.

Alienation from the police officer role

a. I am willing to put in extra work to help the police service succeed.
b. Policing has become just a job to me and nothing more.
c. Being a police officers is as important to me today as it was when I first joined the police service.

Alienation from the public

a. I feel my efforts as a police officer have made a difference for the better.
b. It's worth making an extra effort to help people solve their problems.
c. Most Canadians generally have a high opinion of police.
d. Most people in Canada think that the police do a good job.

Alienation from select groups

a. The courts and the correctional system undermine the work of the police.
b. Politicians use "law and order" issues just to win more votes.
c. There are many special interest groups that try to undermine the police.

Identifying Relationships

An earlier report, "A Social-Psychological Model of Unethical and Unprofessional Police Behaviour" identified the theoretical linkages between environmental factors and entitlement and alienation. In addition to the variables specified in the earlier report, basic background variables such as gender, rank, years of service and primary duty were included in the analysis. The current research, however, does not examine all the hypotheses presented in the earlier paper.

Multiple regression was used to test the hypotheses and only those variables that were significant at $p <= 0.05$ were included in this report.

Chercher les causes:

la mentalité d'ayant-droit et l'aliénation, signes avant-coureurs d'un comportement policier contraire à l'éthique

D. F. Sunahara

Collège canadien de police

Chercher les causes:

la mentalité d'ayant-droit et l'aliénation, signes avant-coureurs d'un comportement policier contraire à l'éthique

D. F. Sunahara
Le Collège canadien de police

Ottawa
avril 2004

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du Collège canadien de police, de la Gendarmerie royale du Canada ou d'un ministère ou organisme du gouvernement.

Publié par:

Le Collège canadien de police
C.P. 8900
Ottawa (Ontario)
K1G 3J2

tel: (613) 998-0797
email dave.sunahara@rcmp-grc.gc.ca

ISBN 0-662-77536-8
No de cat.PS68-1/2004F

This report is also available in English.

© Gouvernement du Canada

Sommaire

Chercher les causes : la mentalité d'ayant-droit et l'aliénation, signes avant-coureurs d'un comportement policier contraire à l'éthique

La présente recherche vise à bien nous faire comprendre la relation de cause à effet qui existe entre, d'une part les conditions qu'on retrouve en milieu professionnel et deux attitudes de compromis, et, d'autre part la relation qui existe entre ces mêmes attitudes qu'on pose en variables, et la tolérance envers un comportement contraire à l'éthique. Bien que l'objectif ultime de la présente recherche soit de bien nous faire saisir les comportements policiers contraires à l'éthique, la méthode employée nous pousse à utiliser cette notion de tolérance à l'égard d'un tel comportement comme variable de substitution.

La première des deux attitudes de compromis est la mentalité d'ayant-droit. Par là, nous entendons le fait qu'une personne pense avoir droit à un traitement de faveur parce qu'elle occupe une situation privilégiée. La deuxième variable est un sentiment d'aliénation, ou de désespoir et de méfiance, ou encore de cynisme souvent décrit dans les documents sur l'éthique policière.

L'enchaînement causal sous-jacent postule que les conditions pénibles inhérentes aux opérations policières et le climat organisationnel démoralisant qui prévaut dans de nombreux services de police amènent les agents à se sentir persécutés et, en contrepartie, à croire qu'ils ont droit à un traitement de faveur. Selon certaines hypothèses, ces mêmes conditions amènent les agents à s'aliéner le grand public et le service de police qui les emploie, et à se désintéresser du rôle de policier. Les données recueillies dans le cadre de la présente recherche semblent prouver, du moins en théorie, qu'il existe des liens probables entre le milieu professionnel et la mentalité d'ayant-droit et l'aliénation.

La présente recherche nous a aussi permis d'observer que la tolérance envers un comportement policier contraire à l'éthique s'accompagne souvent de l'intime conviction que l'on a droit de réclamer quelque chose de plus. Il existe cependant une exception, les agents de police qui prétendraient que le statut professionnel leur revient de droit. Un tel sentiment tend à les rendre plutôt intolérants face à la corruption pour une noble cause en milieu opérationnel.

On a également constaté que les agents qui se sentaient aliénés du grand public et de leur service de police et qui se sentaient désintéressés de leur rôle de policier étaient moins respectueux des normes d'éthique. Ainsi, les agents de police qui s'étaient détournés de la société, de leur service de police et de leur rôle toléraient plus facilement un comportement contraire à l'éthique que ceux qui étaient restés fidèles.

La présente recherche a de plus permis de cerner et d'analyser d'autres types de comportement policier contraire à l'éthique, notamment la corruption pour une noble cause, tant en milieu opérationnel qu'organisationnel, la corruption dans un intérêt personnel qui a vu certains agents exploiter abusivement les ressources de leur service, adopter un comportement égocentrique et chercher à obtenir une gratification personnelle aux dépens des

autres.

Si nous devions tirer une conclusion générale de la recherche, ce serait la suivante. Il existe des influences inhérentes aux services de police qui peuvent saper les grands principes qui attirent les recrues, et la seule probité de ces recrues ne suffira peut-être pas à les protéger contre les risques que comporte une carrière policière. Les directeurs doivent reconnaître leurs responsabilités en cette matière et constater qu'ils ont le pouvoir d'intervenir lorsque des subalternes perdent de vue ces principes mêmes qui les ont incités à devenir agents de police.

Chercher les causes : la mentalité d'ayant-droit et l'aliénation, signes avant-coureurs d'un comportement policier contraire à l'éthique

Introduction

Les causes d'un comportement policier contraire à l'éthique peuvent s'expliquer de deux façons. D'abord on peut explorer le caractère des agents de police, c'est-à-dire l'ensemble des traits de personnalité persistants qui façonnent le comportement. D'ailleurs, les services de police fondent leurs méthodes de sélection sur ce critère. En fait, la notion de caractère est enchâssée dans la législation policière canadienne, qui stipule qu'un agent de police doit être « honnête de caractère et avoir de bonnes habitudes » (alinéa 3(1)*f*) du *Municipal Police Recruiting Regulations* de la Saskatchewan, alinéa 13(1)*e*) de la *Royal Newfoundland Constabulary Act* et alinéa 43(1)*d*) de la *Loi sur les services policiers* de l'Ontario).

Lorsqu'ils recrutent de nouveaux agents, les services de police insistent sur certains traits de caractère. Ils font passer aux candidats des tests psychologiques et enquêtent sur leur passé afin de découvrir s'ils auraient pu faire preuve de comportement douteux et interviewent même des experts qui pourront trancher. On tente aussi de découvrir si un candidat peut afficher certaines attitudes comme l'impulsivité, l'immaturité et les préjugés. Nous nous attardons au caractère, parce que c'est là tout ce qui nous permet d'évaluer la personne. En somme, nous ne savons pas grand-chose de ceux qui postulent. Comme ils ne connaissant pas encore les rigueurs du travail policier et de la confrérie elle-même, nous ne sommes pas en mesure de juger sur l'expérience. Nous devons donc nous attarder aux traits de caractère qui ressortent du passé de chacun.

Une fois qu'ils sont acceptés dans la fraternité policière et qu'ils ont connu les affres du métier, nous pouvons commencer à les observer et analyser les forces qui poussent des agents de police intègres à devenir malhonnêtes. C'est d'ailleurs sur ce point que se concentre la présente étude, où nous examinons par quel truchement un sujet peut adopter un comportement contraire à l'éthique. En analysant le vécu des agents de police, nous sommes en mesure de constater à quel point l'attitude du public et de leurs employeurs les pousse vers un comportement contraire à l'éthique.

Dans la présente étude, nous étudions le cheminement vers ce comportement, et, chemin faisant, nous proposons une explication purement socio-psychologique[1] du phénomène. Nous préconisons cette méthode parce que nous reconnaissons que ce type de comportement ne diffère en rien de tous les autres. Il résulte aussi de forces extérieures qui influencent les agents de police, et leur font changer d'attitude et de valeurs et, en fin de compte, altèrent leur

[1] Dans un rapport théorique publié précédemment intitulé *Un modèle socio-psychologique du comportement policier contraire à l'éthique et non professionnel*, l'auteur expose brièvement le modèle théorique adopté pour mener cette recherche. La présente recherche n'aborde pas toutes les hypothèses présentées dans cet ouvrage précédent. On peut consulter une copie de ce rapport affichée dans le site Web du Collège canadien de police à l'adresse www.cpc.gc.ca/research/pbehav_f.htm

comportement.

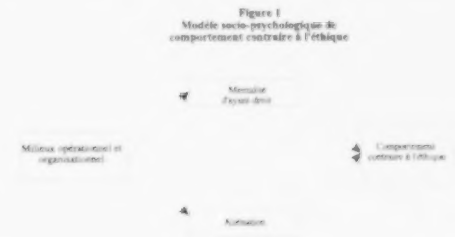
Le rapport ci-dessous s'appuie sur des données recueillies auprès de quatre principaux services de police du Canada. Pour mieux comprendre la méthode de recherche utilisée pour cette étude, consulter l'annexe 1.

Un modèle de comportement contraire à l'éthique

D'abord et avant tout, consultons le modèle socio-psychologique ci-dessous, qui met en lumière le lien qui existe entre le vécu d'un agent de police en milieu opérationnel ou organisationnel et l'émergence de certaines attitudes équivoques qui pourraient amener l'agent à tolérer davantage un comportement contraire à l'éthique. La figure 1 illustre les phénomènes qui font l'objet de la présente recherche.

L'objet de la présente recherche consiste à examiner d'abord le vécu des agents de police en milieu opérationnel et organisationnel. En milieu opérationnel, le policier est conscient du traitement dont il fait l'objet, pendant l'exécution de ses tâches d'agent de la paix, et de la satisfaction qu'il peut en retirer. Toutefois, il y a plus au milieu opérationnel que les simples contacts personnels vécus par les agents de police. Il y a aussi les contacts un peu détournés que vivent les agents de police face au public, comme le montrent quelquefois les médias et selon ce que les policiers comprennent de l'attitude du public envers eux. Cela signifie que le milieu opérationnel englobe aussi la perception des agents de police à l'égard du public. Peut-être que cette perception n'est pas toujours tout à fait objective, mais il ne faut pas non plus rejeter les croyances et perceptions des agents de police du revers de la main. Elles recèlent certainement un fond de vérité qui dépeint une certaine objectivité quand il est question de l'attitude du public envers les agents de police.

L'aspect déplaisant du milieu opérationnel a



souvent fait l'objet d'études et de discussions. Beaucoup moins fréquentes sont les analyses du milieu organisationnel, où se manifestent les rapports de supérieurs à subalternes, ainsi que le climat collégial, administratif et culturel du service de police employeur, sauf dans certains ouvrages sur le stress (Liberman et coll. (2000) et Lee and Stoneham (1993)). La présente recherche attache donc autant d'importance à l'aspect déplaisant que peut revêtir le milieu organisationnel qui, somme toute est en mesure d'inspirer des attitudes et des valeurs qui peuvent ensuite influencer les comportements.

Pour la suite de cette discussion, nous examinerons d'abord la partie supérieure de la figure 1 qui illustre le cheminement *milieu → mentalité d'ayant-droit → comportement contraire à l'éthique*. Le plan de la présente discussion nous invite à accorder la priorité à la mentalité d'ayant-droit. C'est justement cette perspective qui, à mon avis, incitera les instances compétentes à élaborer des politiques adaptées à la rue qui est, et restera sans doute, un milieu dur et quelque peu revêche, comme nous le savons. N'ayant aucun contrôle sur la façon dont ce milieu traite les agents, les services de police ne peuvent certes pas prétendre retourner la

situation par des manipulations faites à coup de politiques. Il faut donc se tourner vers d'autres avenues. Dans cet ordre d'idée, il est inutile de se préoccuper uniquement du comportement contraire à l'éthique si nous voulons élaborer des politiques constructives. En fait, si nous nous préoccupons uniquement des écarts de conduite, comme c'est le cas dans notre système disciplinaire, nous faisons preuve de comportement plutôt réactionnaire. Une fois qu'un délit est constaté, on peut espérer que quelques mesures disciplinaires et une saine gestion permettront de tenir le policier fautif en respect. C'est en comprenant et en reconnaissant immédiatement les signes avant-coureurs d'un comportement contraire à l'éthique, comme la mentalité d'ayant-droit par exemple, que les services de police pourront intervenir à temps pour empêcher que le milieu policier déplaisant n'engendre un comportement contraire à l'éthique.

Avant d'aller plus loin, notons au passage que la discussion qui suit ne tient pas compte de tous les résultats de recherche sur les forces qui semblent inciter les agents à adopter un comportement contraire à l'éthique, et le présent document analyse très peu de ces forces. Il porte essentiellement sur ce qui a provoqué l'aliénation et la mentalité d'ayant-droit et sur les conséquences qu'auront ces deux variables sur les différents types de comportement contraire à l'éthique présentés plus loin.

La tolérance face à un comportement contraire à l'éthique

Il est difficile voire impossible d'évaluer le comportement contraire à l'éthique vu le secret dont il est entouré, qu'il soit le fait d'une entité policière ou autre. Cela fait en sorte que même des registres officiels et l'observation directe se révèlent peu fiables lorsqu'on tente d'élucider ce comportement. Il serait tout aussi stérile de questionner l'agent de police au sujet de son comportement inapproprié, étant donné que très peu de gens, et surtout un agent de police, seraient enclins à répondre malgré toutes les promesses de confidentialité que le chercheur voudrait bien faire.

La présente recherche propose une méthode indirecte d'évaluer le comportement contraire à l'éthique. Au lieu de questionner directement les agents au sujet de leur comportement, on leur a demandé d'évaluer la gravité de certains comportements contraires à l'éthique[2]. À cette fin, on a présenté un questionnaire qui comptait 36 courts scénarios portant sur les comportements contraires à l'éthique dont les répondants devaient évaluer la gravité, selon une échelle de un à cinq. C'est la méthode qu'avaient adoptée Klockars et coll. (2000). Selon cette méthode on pouvait présumer que ceux qui toléraient le comportement contraire à l'éthique seraient susceptibles de poser des gestes de même nature.

Dans le cadre de cette évaluation, nous n'avions pas l'intention d'établir des échelles qui serviraient à évaluer la rectitude morale d'un service de police, ni d'élaborer des échelles qui permettraient de juger chacun des agents. Nous voulions plutôt produire des échelles qui permettraient d'examiner par quels méandres les agents étaient devenus plus ou moins tolérants face aux comportements contraires à l'éthique. En fait, c'est le truchement par lequel l'agent est devenu plus ou moins tolérant que nous souhaitons analyser et non le policier ou le service de police eux-mêmes. On trouvera à l'annexe 1 une brève explication de la technique utilisée pour élaborer nos propres

[2] On peut obtenir de l'auteur une copie du questionnaire.

critères de mesure et les données réelles qui se trouvent dans chacune des échelles utilisées pour la présente recherche.

Les cinq catégories de comportement contraire à l'éthique dont il est fait mention dans le présent rapport font l'objet d'un bref commentaire ci-dessous. Tous ces types de comportement ont fait l'objet de projets de recherche antérieurs.

Corruption sur le plan opérationnel pour une noble cause

La notion de corruption pour une noble cause englobe le vieux débat sur la fin qui justifierait les moyens. Plus précisément, la corruption pour une noble cause s'entend du recours à des méthodes inacceptables que le policier croit nécessaires pour parvenir à ses fins (Klockars 1985). Les aveux obtenus sous la contrainte, le recours à des témoins douteux et la mise au pas des auteurs de méfaits sont des exemples de corruption pour une noble cause en milieu opérationnel. Chacun de ces actes révèle une infraction délibérée aux normes déontologiques dans l'espoir de parvenir à une fin qui semblait nécessaire, dans le but avoué de condamner un accusé ou d'imposer une sanction pour mauvaise conduite.

Une étude parue précédemment représentait sous forme de corruption dans un intérêt personnel, la loyauté déplacée qu'on retrouve dans la sous-culture des services de police. Ce même document faisait valoir que ce genre de comportement était essentiellement égoïste parce qu'il permettait au policier de parvenir à ses propres fins. L'analyse des données effectuée pour les besoins du présent rapport n'appuie pas cette thèse. L'analyse factorielle a permis de regrouper ensemble des exemples de loyauté mal placée envers d'autres agents de police et certains exemples de corruption pour une noble cause, notamment les « faux témoignages » et la manipulation des témoins pour obtenir une conviction. Que cette loyauté mal placée ait été regroupée de cette façon, sous-entend que les agents de police considèrent que la loyauté envers d'autres agents est tout à l'avantage du public et pas seulement au service des intérêts des policiers eux-mêmes. Il vaut la peine d'étudier davantage cette notion de loyauté des agents de police en l'intégrant à des scénarios qui abordent la corruption pour une noble cause en milieu opérationnel, parce que ça laisse sous-entendre que les policiers supposent que leurs propres intérêts correspondent à ceux de la société, et ainsi que « ce qui est bon pour la police l'est aussi pour la société ».

La rouerie et la gratification personnelle

Le deuxième volet du comportement contraire à l'éthique révélé par l'analyse des données est la plus difficile à saisir. Certains policiers astucieux parviennent à acquérir une certaine rouerie, ce qui devient en quelque sorte une certaine vivacité d'esprit, et un certain humour noir qu'on affiche autant pour attaquer que pour se défendre. Ils apprennent à jouer avec le règlement, à équilibrer nécessité et invention et à expédier les tâches. Ils savent aussi juger d'un coup d'œil averti le caractère et l'intention. Ils savent de plus, de longue expérience, se servir de leurs compétences et de leur clairvoyance. La rouerie simplifie le travail. Elle protège et amuse à la fois les policiers. Le récit de guerre en est souvent un de rouerie, ou comment l'astuce du policier lui a permis de vaincre.

Mais la rouerie qui va trop loin peut se transformer en comportement contraire à l'éthique, inciter à la manipulation injustifiée, à l'esprit de vengeance mesquin et à son

propre amusement aux dépens des autres. Ça peut amener un simple divertissement ou la gratification personnelle que procure le sentiment d'avoir vaincu un scélérat. D'un autre point de vue, la rouerie utilisée à mauvais escient devient souvent esprit de vengeance qu'on fait passer pour de la ruse, et c'est cet aspect-là de la rouerie que la présente recherche a saisi.

La corruption dans un intérêt personnel

La corruption dans un intérêt personnel constitue un comportement contraire à l'éthique qui vise à satisfaire les propres intérêts de la personne qui pose l'acte. Par le passé, on expliquait cet aspect de la mauvaise conduite policière par le fait que l'acte commis avait pour effet de victimiser le citoyen et procurait un avantage au policier. Alors que la recherche permettait de présenter aux répondants des scénarios qui les invitaient à évaluer la gravité des ristournes et autres gratifications, l'analyse subséquente des données n'a pas permis de démontrer que les scénarios où les citoyens étaient les victimes avaient la même signification sous-jacente que les autres pour ces mêmes répondants, ce qui ne veut pas dire que de tels délits ne sont jamais commis, mais plutôt que la présente recherche n'a pas suffisamment analysé ce phénomène. Dans les discussions qui suivent, on suppose que la corruption dans un intérêt personnel victimise le service de police. Notre recherche a révélé que les répondants avaient deux attitudes face à la corruption dans un intérêt personnel qui victimise le service de police.

Corruption financière

Ce premier aspect de la corruption dans un intérêt personnel abordait les situations où, de toute évidence, quelqu'un retire un avantage financier. Il porte sur la tolérance envers un comportement contraire à l'éthique où le policier se graisse la patte au dépens de son service. Ce type de comportement s'entend aussi du policier qui pose certains gestes, comme présenter de fausses demandes de remboursement de frais, de frais médicaux ou de paiement d'heures supplémentaires. On ne se préoccupe pas des gratifications ou autres avantages matériels soutirés aux citoyens.

Utilisation des ressources du service de police à des fins personnelles

Dans l'exemple précédent, on a vu un policier soutirant abusivement et sans scrupule l'argent du service de police pour s'en emplir les poches. Dans l'exemple qui nous préoccupe maintenant, il n'est pas vraiment question d'argent. L'agent réaliser plutôt un petit bénéfice irrégulier en exploitant abusivement les ressources du service de police. Il ne s'agit donc pas d'un transfert explicite d'argent. On suppose plutôt qu'il y a exploitation de ressources non financières du service, tels que des véhicules ou des horaires.

Corruption en milieu organisationnel pour une noble cause

Un document précédent présentait la notion de corruption pour une noble cause, où le comportement contraire à l'éthique se manifestait en milieu opérationnel, et avait pour victimes l'application de la loi et un membre du public. Dans les présentes, la victime est le propre service de police de l'agent. La corruption en milieu organisationnel pour une noble cause met en scène des policiers qui font preuve de comportement douteux motivé par le désir d'améliorer le fonctionnement du service de police. Dans le genre, le comportement sans doute le mieux connu est la dénonciation. Les

dénonciateurs divulguent des renseignements sur les prétendues activités irrégulières de l'organisation sans autorisation préalable des supérieurs. Le dénonciateur est motivé par le désir de mettre fin aux méfaits de son organisation.

Dans les présentes, pour évaluer la corruption organisationnelle pour une noble cause, nous avons demandé aux agents de police de juger de la gravité de deux situations différentes. La première portait sur la divulgation sans autorisation, aux médias et à des officiers supérieurs d'autres services de police, d'exemples de mauvaise gestion dans le service employeur et de dissimulation à l'interne. Dans le deuxième cas, on a demandé aux agents de police d'évaluer à quel point il était grave de nuire à la direction du service en émettant des commentaires critiques sur les décisions des directeurs.

La mentalité d'ayant-droit et la tolérance envers les comportements contraires à l'éthique

Introduction

La mentalité d'ayant-droit sous-tend deux notions. D'abord le droit de réclamer un traitement de faveur. Une personne qui a cette mentalité croit qu'on devrait lui accorder des faveurs auxquelles les autres n'ont pas droit[3]. Cette distinction que l'on pose entre soi et les autres est en fait le reflet de certaines qualités ou expériences personnelles. Par exemple, quelqu'un qui estime avoir travaillé dur croit avoir droit au respect et à la considération. De son point de vue, ceux qui ne travaillent pas autant ne peuvent pas réclamer les mêmes privilèges.

La deuxième notion concerne la légitimité du droit précité. Ceux qui ont une mentalité d'ayant-droit estiment qu'ils ont le droit de réclamer quelque chose, c.-à-d. que ce qu'ils réclament est un droit et non un privilège [4].

Les droits sont intrinsèques et ne constituent pas des privilèges que les autres accordent. La personne qui a une mentalité d'ayant-droit affirme que « en raison de mon identité, de mes réalisations et de mon expérience, j'ai le droit de réclamer cet avantage. »

La valeur morale attribuée à la mentalité d'ayant-droit dépend de l'objet revendiqué. S'il a une valeur morale largement reconnue, alors la mentalité d'ayant-droit est une vertu. Par exemple, à titre de résidents du Canada, nous pouvons réclamer un traitement équitable devant et selon la loi, c'est un droit légitime puisque le traitement équitable est une valeur morale largement reconnue. La mentalité d'ayant-droit se pervertit lorsque son objet n'a plus ce statut moral. Règle générale, la société voit d'un mauvais œil ceux qui estiment avoir droit à un luxe ou à d'autres types de faveurs spéciales. L'annexe

---

3 La notion de mentalité d'ayant-droit a été introduite dans les ouvrages traitant de l'éthique policière par Kevin Gilmartin et John J. Harris en 1998. Cette notion a également servi à illustrer d'autres formes d'écart de conduite. Par exemple, Hill et Fischer (2001) s'en sont servis comme variable médiatrice entre les rôles typiquement mâles et le viol.

4 Bien que la présente discussion porte essentiellement sur les origines et les conséquences de cette mentalité d'ayant-droit qu'affichent certains agents de police, il est à noter que de nombreux ouvrages complets abordent les conséquences découlant d'une frustration que l'on éprouve lorsqu'on tente d'obtenir un avantage. Les ouvrages portant sur la soi-disant « hypothèse sur la relation entre la frustration et l'agression », justifie clairement les réactions émotives et agressives qui découlent de la frustration que l'on éprouve en tentant de réaliser ses buts. Ces ouvrages de recherche se révèlent pertinents à la présente discussion et aux recherches policières qui tentent de démontrer comment le comportement des citoyens influence la façon d'intervenir des agents de police (Worden et Shepard, 1996). Si nous tenons compte du concept selon lequel certains agents de police ont le sentiment qu'ils ont droit au respect du public, alors la réaction agressive de ceux que l'on qualifie communément de « trous du cul » dans le jargon de la rue devient tout à fait compréhensible.

1 donne une explication des techniques utilisées au cours de la présente recherche en vue d'évaluer la notion d'ayant-droit.

Dans cette partie du rapport, nous examinerons la mentalité d'ayant-droit en fonction de deux rôles que jouent les agents de police : celui d'agent de la paix et celui de fonctionnaire. Ce faisant, nous examinerons aussi certains attributs de la mentalité d'ayant-droit, leurs causes et les conséquences qu'ils ont sur l'éthique du travail policier.

Au cours de cette discussion, aucun commentaire n'est émis sur la légitimité de la mentalité d'ayant-droit. Nous ne portons donc aucun jugement sur le fait que les policiers auraient ou non droit à une considération particulière. L'objet de notre discussion n'est pas de savoir si les policiers ont le droit de réclamer un traitement de faveur, mais bien de rechercher les causes et les conséquences lorsqu'on nourrit ce type d'opinion.

La mentalité d'ayant-droit : le rôle de policier

Dans la présente discussion, nous tentons de comprendre la mentalité d'ayant-droit face aux deux rôles sociaux que jouent les policiers; le rôle d'agent de la paix et le rôle de fonctionnaire. En examinant la mentalité d'ayant-droit en fonction du rôle de policier, nous pouvons affirmer qu'elle a deux volets. D'abord, le droit à un statut professionnel que réclament les policiers. Cette attitude indique à quel point les policiers estiment avoir droit d'être traités comme des professionnels et obtenir des privilèges semblables à ceux que l'on accorde à d'autres professionnels.

Au cœur de cette mentalité d'ayant-droit se trouve le sentiment qu'ont les agents de police, d'être en droit, au même titre que les médecins et les avocats, de jouer un rôle de premier plan et bénéficier d'une plus grande autonomie professionnelle. Dans le cadre de la présente recherche, 87 % des policiers interviewés ont affirmé que, selon eux, ils avaient droit au même statut professionnel que les médecins et les avocats. De plus, un pourcentage égal de policiers était d'avis qu'ils devraient avoir plus d'influence sur les nouvelles lois criminelles qui seraient à l'étude. La majorité estimait aussi que les policiers devraient pouvoir exercer plus de contrôle au cours des enquêtes sur des crimes graves (57 %) et sur les recettes que génèrent les contraventions et les produits de la criminalité (61 %).

Dans leur rôle d'agent de la paix auprès du public, les policiers réclament aussi certains droits de nature plus personnels et qui les aideraient à mieux se défendre. À l'intérieur de cet aspect de la mentalité d'ayant-droit, nous répartissons les agents de police en fonction du sentiment qu'ils souhaitent voir alléger l'obligation qu'ils ont de rendre des comptes au public et d'en subir la gouvernance. Face à cet aspect, une majorité appréciable de policiers (39 %) croient qu'ils devraient être habilités à commettre des infractions mineures lorsqu'ils enquêtent sur des crimes graves. Quarante pour cent sont d'avis qu'ils devraient pouvoir contrôler davantage le processus de règlement des plaintes du public et près du quart (soit 24 %) croient que les policiers devraient être autorisés à avoir recours à une force plus grande que ce que prévoit actuellement la loi pour assurer leur propre défense. Contrairement au droit de réclamer un statut professionnel, qui est une revendication faite au nom de tous les policiers, ce deuxième aspect de la mentalité d'ayant-droit constitue une revendication beaucoup plus personnelle et en est aussi une de méfiance.

La mentalité d'ayant-droit chez les agents de la paix : ses causes

Dans la partie précédente, nous affirmions que les gens affichent une mentalité d'ayant-droit parce qu'ils croient avoir connu des expériences ou posséder des qualités qui les démarquent des autres. Dans la partie suivante, nous discuterons des expériences que vivent les agents de police et qui les amènent à adopter une mentalité d'ayant-droit.

Lorsqu'une personne est victimisée, il est naturel qu'elle estime avoir droit à une certaine compensation. La loi du talion, le sentiment d'avoir payé son dû, nos notions d'équité et de justice et la norme de réciprocité ont tous trait à cette question. Les formes de mentalité d'ayant-droit dont nous avons discutées précédemment découlent en partie du sentiment qu'ont les policiers d'être maltraités, tant sur le plan personnel que professionnel, et qu'ils ont, par conséquent, droit à une compensation, ce qui veut dire qu'ils croient avoir droit à certains avantages en contrepartie des mauvais traitements subis.

Notre recherche révèle que les policiers ont souvent l'impression que leur carrière a nui à leur santé et à leur vie personnelle. Soixante-dix pour cent des agents qui ont participé à cette étude avaient l'impression que leur carrière avait ruiné leur santé, tandis que 79 % d'entre eux estimaient que leur carrière avait eu des conséquences fâcheuses sur leur vie personnelle. Dans le cadre de la présente recherche, **les policiers qui pensaient que leur carrière avait nui à leur santé et à leur vie personnelle estimaient qu'ils avaient droit à un statut professionnel**. Ceux qui se sont sentis agressés ou qui croyaient avoir subi des préjudices ont tenté d'obtenir une compensation en se faisant reconnaître au même titre que des professionnels.

Ce sentiment qu'ont les policiers de mériter un statut professionnel découle aussi de nombreux autres facteurs liés à la vie qu'ils mènent sur le plan opérationnel. La majorité des policiers qui ont participé à cette étude (soit 54 %) se sont dits insatisfaits de la façon dont le public les avait traités, et ceux qui se sentaient ainsi étaient plus enclins à réclamer un statut professionnel. En revanche, les policiers qui disaient s'acquitter d'un travail utile pour un public qui le leur rendait bien, étaient moins susceptibles de croire que le statut professionnel leur était dû. À cet égard, la majorité des policiers (soit 57 %) croyaient que leur travail avait permis de changer les choses pour le mieux, 80 % d'entre eux estimaient qu'il valait la peine de faire un peu plus d'effort pour venir en aide au public, 70 % étaient d'avis que la plupart des Canadiens ont une très bonne opinion des services de police et 71 % croyaient que le public estimait que les policiers faisaient du bon travail. **Les agents de police qui affichaient ces attitudes positives étaient moins enclins à réclamer un statut professionnel pour les policiers. Ils étaient aussi moins susceptibles de vouloir alléger le fardeau qui leur incombe de rendre des comptes au public et d'en subir la gouvernance**.

Les torts que les agents de police estimaient avoir subis ne se limitaient pas aux préjudices que leur carrière avait causés à leur santé et à leur vie personnelle. La majorité des policiers estimaient que les gestes posés par divers groupes avaient nui à leur carrière professionnelle. Soixante-sept pour cent des agents de police qui ont participé à cette étude avaient l'impression que les tribunaux et les systèmes correctionnels avaient sapé leur travail[5]. Presque le même nombre de

---

5 Selon les policiers subalternes, les établissements du Service correctionnel du Canada sont dérisoirement appelés des « Clubs Fed » et l'Association canadienne

participants (soit 62 %) ont souligné l'absence de soutien des hommes et femmes politiques et 60 % estimaient que certains groupes d'intérêts spéciaux tentaient de nuire à leur réputation. **Les agents de police qui croyaient ne bénéficier d'aucun soutien pour leur travail, soutien auquel ils estiment avoir droit, ou que certains groupes externes s'efforçaient de saper, croyaient avoir droit à un régime d'obligation de rendre compte moins lourd**. Ainsi, ils étaient convaincus de pouvoir exercer un plus grand contrôle sur le système de règlement des plaintes du public, d'avoir recours à une force plus grande pour assurer leur propre défense et de bénéficier d'une immunité s'ils commettaient des infractions mineures en enquêtant sur des crimes graves.

Cette étude a aussi révélé que le milieu opérationnel n'était pas le seul à façonner des mentalités d'ayant-droit chez les policiers. Leur relation avec l'employeur a aussi fait en sorte qu'ils adoptent une mentalité d'ayant-droit.

D'ailleurs, une bonne partie des agents de police qui ont participé à cette étude ont dressé un profil plutôt négatif de leur employeur. Une forte majorité (soit 76 %) estimait que ceux qui élaborent les politiques dans leur service avaient perdu de vue la réalité du travail opérationnel. De même, une importante minorité des participants, soit 39 %, était d'avis que la direction ferait la sourde oreille à des propositions de changements et 29 % étaient en désaccord avec l'affirmation selon laquelle la plupart des gestionnaires appuyaient de leur mieux les policiers. Un pourcentage semblable (soit 30 %) des participants croyait que leur organisation s'engageait dans une mauvaise voie. Enfin, 45 % des policiers qui ont participé à cette étude croyaient que de nombreux gestionnaires s'occupaient surtout de leurs intérêts personnels au détriment de ceux des policiers. **Les agents de police qui affichaient de tels points de vue négatifs étaient plus enclins à réclamer un statut professionnel, contrairement aux policiers dont l'attitude était plus positive à l'égard de l'employeur**.

Les forces avec lesquelles les policiers doivent composer ne sont cependant pas toutes négatives. La façon dont les collègues traitent un agent de police a d'importantes répercussions sur les deux formes de mentalité d'ayant-droit. **Les policiers qui étaient satisfaits du traitement que leur réservaient leurs collègues étaient moins enclins à avoir une mentalité d'ayant-droit**. Il faut aussi noter qu'une importante majorité des participants (79 %) éprouvait ce même sentiment. Ainsi, les policiers qui étaient satisfaits de la manière dont leurs collègues les traitaient étaient moins susceptibles de réclamer un statut professionnel en compensation. De même, ceux qui entretenaient une opinion positive de leurs collègues étaient plus susceptibles d'accepter le régime d'obligation de rendre compte auquel ils doivent se conformer, que ceux qui maintenaient une opinion plus négative.

La recherche actuelle révèle un autre élément commun qui façonne la mentalité d'ayant-droit chez un policier. **Au fil des promotions, on constate chez les agents de police une atténuation de leur mentalité d'ayant-droit.** Les agents supérieurs sont moins susceptibles que les sous-officiers, qui à leur tour sont moins susceptibles que les gendarmes, de croire qu'ils ont droit à un statut professionnel ou à un allégement de leurs responsabilités. Selon l'explication la plus plausible du phénomène, ces agents se sentent récompensés par une promotion et,

---

des policiers a fait circuler une pétition critique envers le Service correctionnel du Canada.

en fait, ne ressentent pas le besoin de réclamer une compensation supplémentaire sous forme de statut professionnel ou d'allégement de leurs responsabilités.

L'affirmation qui veut que les policiers méritent d'être traités au même titre que des professionnels découle d'une cause qui la distingue de celle qui vise l'allégement des responsabilisations, et se rapporte à la façon dont les policiers se perçoivent eux-mêmes. **Les policiers qui ont affirmé que l'opinion qu'ils avaient d'eux-mêmes s'était améliorée au cours de leur carrière étaient moins susceptibles de revendiquer un statut professionnel que ceux dont l'opinion n'avait pas évolué ou s'était dépréciée**. Il semble que les premiers ont déjà le sentiment d'avoir obtenu une compensation pour leur travail et que d'autres récompenses sous forme de statut professionnel seraient inutiles.

La mentalité d'ayant-droit chez les agents de la paix : ses conséquences

Au départ, nous avons suggéré que la valeur morale accordée à la mentalité d'ayant-droit dépend de la valeur morale attribuée à l'objet de la revendication. Dans la présente discussion, la valeur morale des objets réclamés n'est pas tout à fait évidente. Bien que la revendication visant à obtenir un allégement des responsabilités aille à l'encontre des principes démocratiques fondamentaux et qu'elle soit par conséquent douteuse, nous ne pouvons faire cette même affirmation concernant la revendication d'un statut professionnel. Cette ambiguïté est renforcée lorsque nous adoptons une attitude plus « conséquentialiste » et que nous examinons comment ces deux aspects de la mentalité d'ayant-droit ont une incidence sur la tolérance que manifestent les agents de police envers un comportement contraire à l'éthique.

Les policiers qui croyaient avoir droit à un allégement de leurs responsabilités étaient plus tolérants envers des comportements contraires à l'éthique que ceux qui n'éprouvaient pas ce sentiment. **Ceux qui croyaient avoir droit à un allégement de leurs responsabilités toléraient mieux que les autres la corruption opérationnelle pour une noble cause.** Par corruption pour une noble cause nous entendons l'utilisation de moyens illégitimes pour parvenir à une fin apparemment vertueuse. Ces « fins nobles » ont trait à la protection d'un agent qui a fait preuve de comportement répréhensible et à la manipulation de preuves pour obtenir une condamnation. Il convient de noter avant de poursuivre que lorsque nous avons demandé aux policiers de coter la gravité des cinq scénarios utilisés pour évaluer la corruption opérationnelle pour une noble cause, la grande majorité des participants, soit entre 85 % et 88 %, a jugé que les actes décrits dans ces scénarios étaient graves.

Les conséquences qu'entraîne le sentiment d'avoir droit à un allégement de ses responsabilités vont au-delà du domaine opérationnel. Ces mêmes agents de police étaient plus tolérants envers les actes de corruption financière commis contre leur service de police. Dans le cadre de la présente étude, nous avons demandé aux policiers d'évaluer la gravité d'actes impliquant des demandes de remboursement de faux frais et de frais médicaux ainsi que des demandes de paiement d'heures supplémentaires. **Les agents de police qui croyaient avoir droit à un allégement de leurs responsabilisations considéraient ces demandes de remboursement moins graves que ceux qui n'avaient pas cette mentalité d'ayant-droit**. Là encore, il convient de noter qu'entre 85 % et 90 % des policiers participant à la présente étude avaient coté de grave à très grave la soumission de demandes de remboursement de faux frais.

Contrairement aux conséquences qu'entraîne le sentiment d'avoir droit à un allégement de ses responsabilités, la revendication d'un statut professionnel a des conséquences plutôt bénéfiques. **Les policiers qui croyaient avoir droit au même traitement que les professionnels étaient intolérants vis-à-vis de la corruption opérationnelle pour une noble cause**. Ils condamnaient davantage les opérations de camouflage, les « faux témoignages » et les autres formes de comportement bien intentionné mais malavisé. Il est toutefois quelque peu difficile à comprendre pourquoi c'était le cas. En fait, il se peut que ceux qui revendiquent un statut professionnel font beaucoup plus preuve de professionnalisme que les autres, et que cette revendication d'un statut davantage reconnu exprime simplement un sentiment d'indignation face au traitement différent qui leur est réservé. Cette conclusion quelque peu anormale mérite un examen plus approfondi puisqu'elle peut révéler des conditions qui ont des implications politiques importantes.

La mentalité d'ayant-droit : le rôle de fonctionnaire

La mentalité d'ayant-droit ne se limite pas aux sentiments qu'éprouve un policier à l'égard de sa vie professionnelle. Les agents de police peuvent également croire qu'ils ont droit à un traitement de faveur en relation avec leur service de police, sentiment qui est exprimé sous de nombreuses formes. **L'une des dimensions de ce sentiment est que les employés subalternes sont les piliers, les intervenants essentiels qui décideront du succès ou de l'échec du service de police**. Dans le cadre de la présente étude, plus de 70 % des répondants étaient d'avis que seuls les efforts supplémentaires que déployaient les employés subalternes pouvaient assurer le succès de leur service de police et que ces derniers devraient davantage avoir voix au chapitre concernant le fonctionnement du service. Selon cette image de soi, les policiers qui occupent un rang inférieur jouent un rôle héroïque et, conséquemment, un rôle qui leur donne droit de contrôler davantage les activités du service de police.

Ce sentiment selon lequel le succès ou l'échec d'un service de police dépend des seuls employés subalternes s'accompagne souvent du sentiment que l'organisation existe pour répondre aux besoins de ses employés. De nombreux agents de police pensent ainsi. Près de la moitié des policiers qui ont participé à cette étude (49 %) étaient d'accord avec l'observation selon laquelle « la responsabilité première de la direction est de veiller aux intérêts des membres du service de police » et 42 % croyaient qu'il était déraisonnable pour les employeurs de s'attendre à ce que les policiers demeurent patrouilleurs aux services généraux tout au long de leur carrière. On exprime ici un sentiment bien étrange de hiérarchie et d'appartenance. Pour bon nombre de policiers, la direction est à leur service et l'organisation existe principalement pour répondre à leurs besoins et non à ceux du public.

Une troisième dimension de cette mentalité d'ayant-droit liée aux employés concerne la protection de la carrière des agents de police. Une petit nombre de policiers (16 %) était d'avis que l'on devrait leur accorder au moins une promotion au cours de leur carrière, tandis que 55 % affirmaient que les services de police devraient affecter à d'autres postes les policiers qui sont incapables d'accomplir un travail policier sur le plan opérationnel. Enfin, 60 % d'entre eux sont d'avis que leur employeur devrait les protéger davantage contre les critiques du public.

La mentalité d'ayant-droit des fonctionnaires : ses causes

Quelques-unes de ces mêmes forces qui ont façonné cette mentalité d'ayant-droit sur le plan opérationnel chez les policiers, ont également façonné leur mentalité d'ayant-droit à l'égard de leur employeur. **Les agents qui ont participé à cette étude et qui croient que la carrière de policier peut nuire à leur santé ou à leur vie personnelle ou même que des groupes d'intérêts spéciaux sapaient leur travail, étaient enclins à revendiquer une compensation qui les reconnaîtrait comme principaux responsables du succès de leur organisation et à croire qu'ils avaient davantage voix au chapitre concernant les activités de leur service de police**.

Trois autres variables suscitent chez les policiers le sentiment que les employés subalternes constituent les piliers de l'organisation et que, par conséquent, ils auraient droit d'exercer un plus grand contrôle sur ses activités. **Les policiers masculins étaient plus susceptibles que leurs homologues féminins de placer l'agent de police dans ce rôle central héroïque et méritant. De même, les policiers qui étaient déçus du service de police étaient plus enclins à éprouver ce même sentiment.** Dans la présente étude, 38 % des répondants ont indiqué que l'estime qu'ils avaient pour leur service de police avait fléchi au cours de leur carrière. L'élément contraire qui ressortait de cette discussion concernait le traitement accordé aux policiers par leurs collègues. **Les policiers qui étaient satisfaits de leurs relations avec les collègues étaient moins susceptibles de considérer les employés subalternes comme des acteurs clés de leur organisation et, par conséquent, ne pensaient pas qu'ils méritaient vraiment d'exercer un plus grand contrôle sur la façon de fonctionner de leur service.**

La protection de la carrière constitue une compensation pour les préjudices qu'elle peut causer à la santé et à la vie privée des policiers. **Ceux qui avaient l'impression que leur carrière avait nui à leur santé et à leur vie personnelle croyaient également que leur employeur se devait de protéger les intérêts de carrière des agents de police.** Par intérêts de carrière, nous entendons le droit à une promotion, à un autre emploi si le policier est incapable d'accomplir ses tâches opérationnelles et à une protection contre les critiques du public.

Tout comme les préjudices subis par le passé contribuent à renforcer le sentiment selon lequel le droit de réclamer une protection de carrière est justifiable, les récompenses obtenues ont pour effet de minimiser cette mentalité d'ayant-droit. Les policiers participant à cette étude qui avaient été récompensés en obtenant une promotion étaient moins susceptibles de croire qu'ils avaient besoin d'une protection de leur carrière ou qu'ils méritaient une telle protection. Les officiers supérieurs étaient moins susceptibles que les sous-officiers, qui à leur tour étaient moins susceptibles que les gendarmes, de croire qu'ils avaient droit de réclamer une protection de leur carrière.

La mentalité d'ayant-droit des fonctionnaires : ses conséquences

Les policiers qui affichent une mentalité d'ayant-droit à l'égard de leur employeur deviennent tolérants envers les comportements contraires à l'éthique. **Les agents de police qui considèrent que les employés subalternes sont les piliers de l'organisation sont plus tolérants à l'égard de la corruption pour une noble cause dans le milieu opérationnel que ceux qui ne sont pas de cet avis**, ce qui signifie qu'ils sont plus tolérants envers les policiers qui commettent des actes répréhensibles en vue d'obtenir un succès opérationnel, comme la manipulation des témoins et les faux témoignages. **Ces mêmes agents de police**

sont également plus tolérants à l'égard des policiers qui font preuve de rouerie abusive, acquise au cours de leur carrière. Ils sont plus susceptibles de minimiser la gravité d'actes d'intimidation commis contre des délinquants adolescents, d'exercer abusivement leur pouvoir pour obtenir une satisfaction personnelle ou d'utiliser des services du Centre d'information de la police canadienne (CIPC) à des fins non autorisées. Règle générale, ils sont plus tolérants envers un policier « futé » mais manipulateur.

Comme ceux qui considéraient que les employés subalternes sont les piliers d'un service de police et sont plus tolérants envers un comportement contraire à l'éthique, **les policiers qui croyaient avoir le droit d'exiger que leur carrière soit protégée étaient aussi plus tolérants envers un comportement contraire à l'éthique**. Ces policiers étaient plus susceptibles de minimiser la gravité d'actes qui consistent à utiliser les ressources de leur employeur à des fins personnelles et à faire preuve de rouerie abusive qui donne lieu à l'exploitation.

Le sentiment selon lequel l'employeur existe pour satisfaire les besoins de ses employés, amène également les policiers à tolérer des comportements contraires à l'éthique qui incitent à victimiser l'employeur. **Les agents de police qui croient que le rôle principal de leur employeur est d'appuyer ses employés sont enclins à minimiser la gravité des actes que commettent ceux des employés qui utilisent les ressources de leur employeur à des fins personnelles.** Dans le cadre de la présente recherche, nous avons opérationnalisé le concept d'avantage personnel, tel que l'utilisation d'une voiture de police pour faire des courses personnelles ou l'omission de s'acquitter de ses fonctions afin d'étudier en vue d'une promotion.

Résumé

La revendication des droits s'adresse autant à la société en général qu'au service de police employeur. De la société en général, les policiers réclament une reconnaissance de leur statut au même titre que tout autre groupe professionnel et un allégement de la nécessité de rendre compte. De leur employeur, ils demandent qu'on leur donne davantage voix au chapitre concernant l'exploitation du service de police et exigent une protection de leur gagne-pain et de leur carrière. Ils s'attendent également à ce que le bien-être des employés soit une priorité pour l'employeur.

Comme n'importe quel type de comportement, la mentalité d'ayant-droit existe parmi les policiers à divers degrés. Les agents qui ont été davantage exposés aux antécédents de cette mentalité ont des opinions plus tranchées que ceux qui y ont été moins exposés. L'une des principales conditions antérieures est l'importance du sentiment de victime que ressentent les policiers, tant sur le plan personnel que professionnel. Le sentiment d'avoir été victimisé ou lésé amène les policiers à croire qu'ils ont droit à une forme de compensation, sentiment que nous avons qualifié de mentalité d'ayant-droit.

Il est facile de comprendre le lien qui existe entre la victimisation et la mentalité d'ayant-droit. On peut penser que ce lien consiste à mesurer les avantages en fonction du prix payé. Le mauvais traitement, qu'il soit infligé par le public ou par l'employeur, pousse les policiers à demander une forme de compensation. Puisque le prix qu'ils ont payé a été celui de devenir policier, ils croient avoir droit à certains avantages (Pynoos et coll., 1993).

L'observation selon laquelle les récompenses ont un effet positif renforce la conclusion selon laquelle la mentalité d'ayant-droit reflète des sentiments d'avoir été lésé ou victimisé.

Les policiers qui ont reçu une récompense sont moins susceptibles decroire qu'ils ont droit à une forme de compensation, et ces récompenses prennent diverses formes, par exemple une promotion et le traitement que leur réserve le public, le service de police et leurs collègues de travail.

À une exception près, la mentalité d'ayant-droit est associée à une tolérance accrue envers les comportements contraires à l'éthique, ce qui est tout à fait compréhensible en raison des causes qui sous-tendent cette mentalité. La mentalité d'ayant-droit découle d'un sentiment de victimisation et consiste à demander une compensation, demande qui peut être formulée en affichant diverses formes de comportements contraires à l'éthique. La seule exception à cette règle est le sentiment qu'éprouvent les policiers d'avoir droit à un statut professionnel. Contrairement aux autres dimensions de la mentalité d'ayant-droit, le sentiment d'avoir droit à un statut professionnel contribue à l'intolérance envers les comportements contraires à l'éthique. Comme nous l'avons mentionné précédemment, cette observation mérite un examen plus approfondi.

L'aliénation et la tolérance envers les comportements contraires à l'éthique

Introduction

Dans la discussion suivante, nous examinons le cheminement de la figure 1 qui relie *milieu → aliénation → comportement contraire à l'éthique*. Ici encore, nous mettons l'accent essentiellement sur les attitudes et les valeurs qui servent de médiateurs entre le milieu et le comportement. Dans le présent cas, nous traitons principalement du sentiment d'aliénation que développent certains policiers.

Un sentiment d'aliénation évoque une vision très morne et cynique du monde qui entraîne un détachement. La personne aliénée se sent exclue d'un groupe auquel, en temps normal, elle appartiendrait et à l'égard duquel elle éprouverait un sentiment de loyauté. L'aliénation s'accompagne d'un sentiment de désespoir et de méfiance. Le policier aliéné est celui qui a perdu confiance.

Le cynisme des policiers a été le thème de nombreuses études (Graves, 1996). Ainsi, typiquement, les présentes discussions mettent l'accent sur le cynisme comme attitude qu'arborent les policiers envers le public. Dans le cadre de la présente recherche, nous avons adopté le point de vue selon lequel, pour comprendre l'aliénation ou le cynisme chez les agents de police, nous devons aller au-delà de la relation qui existe entre le policier et la société en général, ce qui signifie que si nous voulons comprendre le phénomène de l'aliénation et le comportement policier contraire à l'éthique qui en découle, nous ne pouvons pas nous borner à étudier la seule relation qui existe entre les policiers et le public.

Afin de clarifier cette analyse et d'acquérir une compréhension plus nuancée de l'aliénation et de ses conséquences, nous devons étudier ce phénomène selon trois dimensions différentes. Les deux premières se rapportent à deux groupes envers lesquels on s'attendrait normalement à ce que les policiers soient loyaux. Les agents de police sont les titulaires d'une charge publique et se sont engagés sous serment à remplir leurs obligations envers le public. Par conséquent, nous nous attendons à ce que les policiers soient respectueux et loyaux envers le public. Nous examinerons d'abord dans cette partie, l'aliénation face au public. Cependant, les policiers sont également des employés et à ce titre, nous nous attendons à ce qu'ils fassent preuve de loyauté envers leur employeur. L'aliénation face au service de police employeur est donc le deuxième aspect de l'aliénation qui fera l'objet d'un examen. Comme c'était le cas dans la discussion précédente portant sur la mentalité d'ayant-droit, nous examinerons les antécédents du sentiment d'aliénation face au public et au service de police employeur qu'éprouvent certains policiers, ainsi que les conséquences de cette aliénation sur le travail policier déontologique.

Dans la présente discussion, nous examinons également les origines et les conséquences d'un troisième sentiment d'aliénation nettement plus personnel qu'éprouvent les policiers qui deviennent aliénés ou qui se détachent de leur rôle d'agent de police. Autrement dit, nous abordons les conditions qui amènent les policiers à perdre leur sens du devoir et, à titre d'agent de police, à suivre le mouvement sans toutefois éprouver le sens de la mission qui les a incités au départ à choisir cette carrière. Dans le cadre de cette recherche, nous examinons la relation qui existe entre ce désintérêt pour le rôle de policier et le travail policier déontologique.

Aliénation face à la société en général

Le sentiment d'aliénation qu'éprouve le policier à l'égard de la société en général est une question fondamentale qui a fait l'objet de nombreuses recherches portant sur le comportement policier contraire à l'éthique, ce qui est compréhensible étant donné les pouvoirs extraordinaires dont sont investis les policiers en vertu de la loi. On suppose que les agents de police qui s'aliènent le public en général sont plus enclins à abuser de leurs pouvoirs et cet abus constitue un problème central qu'étudient les chercheurs qui s'intéressent au comportement policier contraire à l éthique.

Les policiers sont systématiquement dépeints comme ayant tendance à se couper de la société. De nombreux auteurs ont formulé des commentaires concernant l'humour noir et le cynisme des policiers ainsi que leur isolement social. De même, la présente recherche semble indiquer que le désespoir et la méfiance sont en fait caractéristiques de certains agents de police. Cependant, on tend à présenter l'aliénation comme une caractéristique qui définit le policier. Ainsi, l'image d'aliénation qu'on leur prête semble être une caractéristique presque universelle. Avant d'examiner les causes et les conséquences de l'aliénation, il est sans doute approprié de faire ici une légère digression afin d'aborder cette question de l'aliénation comme caractéristique qui définit les policiers.

La présente recherche n'appuie pas cette image d'aliénation que l'on donne souvent aux policiers et qui laisse entendre qu'il s'agit d'une caractéristique pratiquement universelle de cette profession. En fait, notre recherche dresse un tableau selon lequel 80 % des policiers ont le sentiment qu'il vaut la peine de faire un effort supplémentaire pour aider le public, 70 % d'entre eux croient que le public en général a une bonne opinion des policiers et 72 %, que le public estime que les policiers font un bon travail. Cependant, ces sentiments sont teintés d'un certain réalisme. Lorsque nous leur avons demandé s'ils avaient l'impression que leur travail avait changé les choses pour le mieux, seulement 57 % des participants à l'étude ont répondu par l'affirmative. Bien que notre recherche ne nous permette pas de faire des comparaisons avec d'autres professions afin de déterminer la position relative des policiers à cet égard, les données recueillies se font quelque peu réconfortantes. **La majorité des policiers maintiennent leurs liens avec la société qu'ils se sont engagés à protéger. Ainsi, cette recherche n'appuie pas cette généralisation selon laquelle les policiers sont aliénés et désabusés.**

Dans le cadre de la présente recherche, nous avons pu saisir les sentiments d'aliénation qu'éprouvent les policiers envers la société en leur demandant leur avis sur deux questions. La première question avait pour but de tenter de déterminer si les policiers croyaient qu'il valait la peine de faire un effort pour aider le public. Nous avons ainsi pu évaluer directement le lien qui existe entre les policiers et le public. Les agents de police qui ont affirmé que cela ne valait pas la peine ont, de toute évidence, rejeté la société en général.

En posant notre deuxième série de questions, nous avons pu évaluer, de façon moins directe, la relation qui existe entre les policiers et la société en générale. Ainsi, nous avons demandé aux policiers qui ont participé à l'étude s'ils croyaient que les membres du public reconnaissaient les efforts qu'ils déployaient en leur nom. Si nous considérons que la relation qui existe entre les policiers et la société constitue un échange par lequel les policiers fournissent un service à un public qui se doit d'être reconnaissant, le fait de juger le public ingrat implique une rupture de

la relation. Le policier qui croit que le public n'apprécie pas les services qu'il rend affirme essentiellement que la contrepartie ou le contrat social qui les relie a été rompu. Face à ce contrat ainsi rompu , le policier aliéné s'estime libéré de ses obligations de fournir des services efficaces conformes à l'éthique et est libre d'agir dans son propre intérêt.

Aliénation face au public: ses causes

Les antécédents de l'aliénation sont semblables à ceux de la mentalité d'ayant-droit, c'est-à-dire le traitement que reçoivent les policiers du public et de leur service employeur. **Règle générale, le mauvais traitement que le public ou l'employeur accorde aux répondants est au cœur du sentiment d'aliénation que nous avons observé dans le cadre de la présente recherche.** Les policiers qui ont déclaré qu'ils n'étaient pas satisfaits du traitement que leur accordait le public étaient plus enclins à exprimer des sentiments d'aliénation et de désintérêt. L'insatisfaction ressentie face au traitement que les employeurs accordent aux policiers avait le même effet. Les agents de police qui étaient insatisfaits de la façon dont leur service de police les traitait étaient plus susceptibles de se sentir aliénés du public en général.

Cette image de traitement négatif qui contribue au sentiment d'aliénation est renforcée lorsque nous examinons comment ce sentiment varie dans la structure hiérarchique. **Les policiers récompensés par une promotion étaient moins susceptibles que les collègues non promus de se sentir détachés du public.** Les gendarmes étaient plus enclins que les sous-officiers et ceux qui occupent des grades supérieurs à se sentir aliénés.

Le sentiment de victimisation qui fait en sorte que les policiers croient avoir le droit à un traitement de faveur les amène également à se couper du public en général. Les policiers qui avaient l'impression que leur carrière avait nui à leur santé et à leur vie personnelle étaient plus enclins à se sentir détachés du public.

L'aliénation face au public : ses conséquences

Ce sentiment de détachement à l'égard du public a des conséquences préjudiciables sur la tolérance que manifeste un policier envers un comportement contraire à l'éthique. **Notre recherche révèle que les policiers qui se sentent détachés de la société sont plus tolérants envers la corruption pour une noble cause dans un milieu opérationnel que ceux qui sont restés fidèles.** En effet, ils étaient plus tolérants envers des actes opportuns qui sapaient directement le régime de justice pénale. Parmi ces actes, notons les témoignages incomplets, l'encadrement inadéquat des témoins et la déformation de renseignements en vue d'obtenir un mandat de perquisition. De même, ils étaient plus tolérants envers des actes commis en vue de protéger d'autres policiers ayant un comportement criminel qui, apparemment, avaient l'intention d'obtenir une décision favorable dans le cadre de poursuites judiciaires mais risquaient de compromettre la sécurité du public[6].

---

[6] Ironiquement, la corruption pour une noble cause est conforme aux idéaux élevés qui incitent les recrues à s'engager dans les services de police. Tant les recrues que les policiers qui se livrent à une corruption pour une noble cause considèrent qu'ils contribuent au bien-être de la société. Les recrues servent la société en devenant policier tandis que les agents de police qui se livrent à la corruption pour une noble cause la servent en évitant les complexités de l'application régulière de la loi et les chaînes de commandement afin de

La tolérance que manifestent les policiers aliénés envers des actes qui contreviennent aux règles de la société en général s'apparente à la tolérance envers des actes qui contreviennent aux règles internes de leur service de police. **Notre recherche révèle que les policiers aliénés étaient plus tolérants envers la corruption pour une noble cause qui prévaut à l'intérieur de leur service de police que ne l'étaient les agents de police qui conservaient des liens étroits avec la société en général**. Les policiers aliénés étaient également plus tolérants envers la dénonciation visant à mettre fin au gaspillage à l'interne et au relâchement de la discipline. Ils étaient aussi plus tolérants à l'égard de ceux qui sapent l'autorité de leurs supérieurs. **Enfin, ils étaient plus tolérants envers la corruption financière qui a pour effet de victimiser l'employeur.** Ces policiers étaient plus enclins à minimiser la gravité des écarts de conduite concernant les ressources financières comme la production de demandes de remboursement de faux frais et de frais médicaux ou des demandes de paiement d'heures supplémentaires.

L'aliénation face au service de police

L'aliénation face au service de police employeur s'exprime sous diverses formes. **D'une part, l'aliénation à l'égard du service s'exprime concrètement dans les relations entre subalternes et supérieurs. Exprimée sous cette forme, l'aliénation entraîne une perte de confiance**. Le policier aliéné a perdu confiance en la capacité de son supérieur à diriger l'organisation et ne croit plus que ses supérieurs traiteront les employés subalternes avec respect et considération. Par exemple, 45 % des répondants avaient l'impression que les gestionnaires étaient « trop préoccupés par leur petite personne et ne s'intéressaient pas aux simples agents de police ». Notre recherche a également révélé deux autres dimensions de l'aliénation qui ont des conséquences sur le comportement éthique des policiers. **Ainsi, certains agents de police semblent ne plus accorder de valeur au fait d'être récompensés par leur organisation et, peut-être même, n'ont-ils plus aucune attente à cet égard, tandis que d'autres se désintéressent de leur rôle de policier.** Quarante-sept pour cent des répondants étaient d'accord avec l'affirmation suivante : « Je fais mon travail et je ne m'attends à aucun remerciement de la part de mon patron ». De plus, presque un policer sur quatre (23 %) était d'accord avec l'affirmation suivante : « Le travail de policier n'est plus pour moi qu'un simple emploi. », ce qui signifie qu'ils n'ont plus l'impression d'être tenus de remplir leurs obligations. (En règle générale, le degré d'aliénation face au service de police semble plus élevé que le degré d'aliénation face au public.)

L'aliénation face au service de police : ses causes

Le lien qui, de toute évidence, existe entre le traitement que les employeurs accordent aux agents de police et le sentiment d'aliénation que ceux-ci éprouvent à l'égard de leur organisation ne devrait pas nous surprendre. Toutefois, contrairement à ce qu'on pourrait croire, **l'aspect central de cette relation où l'employé éprouve une aversion pour son employeur n'a rien à voir avec les superviseurs qui exercent leur autorité d'une façon abusive ou avec un traitement inéquitable. Il aborde plutôt l'univers quelconque et, de toute évidence, débilitant des règles administratives et de la paperasserie accablantes qui changent constamment**. Entre vingt et vingt-cinq pour

traquer les criminels et les auteurs de méfaits dans la société et à l'intérieur même de leur service de police

cent des policiers sont d'avis que la paperasserie, les modifications apportées aux règlements et les règles administratives apparemment inutiles sont un facteur de stress. **Les policiers qui étaient d'avis que les exigences bureaucratiques sont davantage stressantes étaient plus susceptibles que les autres de se couper de leur organisation**, ce qui signifie que les facteurs de stress organisationnels comme la paperasserie et les modifications que l'on apporte constamment aux règles, amènent les policiers à s'aliéner de leur service de police.

Deux autres observations renforcent cette image. **Les policiers qui étaient insatisfaits de la façon dont leur employeur les traitait et ceux dont l'opinion à l'égard de leur employeur a fléchi depuis le début de leur carrière étaient plus enclins à se sentir détachés de leur service de police.** Plus de la moitié des policiers (54 %) étaient insatisfaits de la façon dont leur service les traitait et 38 % ont indiqué qu'ils avaient maintenant une piètre opinion de leur employeur.

Il semble que l'expérience d'une promotion incite les policiers à demeurer liés à leur organisation. Les sous-officiers et les officiers supérieurs étaient moins susceptibles que les subalternes qui n'avaient pas obtenu de promotion, d'éprouver un sentiment d'aliénation à l'endroit de leur service de police.

Une dernière condition, qu'on peut constater à l'extérieur de l'organisation, semble inciter les policiers à se détacher de leur employeur. **Les policiers qui croient avoir été victimisés par des groupes externes, c'est-à-dire qui croient que leur travail a été sapé par des organismes externes, tels que les tribunaux, les hommes et femmes politiques et le système correctionnel, se sont davantage aliénés de leur employeur que ceux qui n'éprouvent pas ce sentiment de victimisation.** Dans le cadre de la présente recherche, nous ne pouvons que spéculer sur les raisons pour lesquelles c'est ainsi. Il se pourrait notamment que les policiers ne différencient pas les élites externes, tels que les membres de l'appareil judiciaire et les hommes et femmes politiques, et les élites de leur propre organisation. Ainsi, il se peut qu'ils assimilent leurs propres supérieurs à l'élite externe et qu'ils les mettent tous dans le même sac.

Selon l'un des thèmes sous-jacents qu'a révélés notre recherche, les expériences positives conduisent à l'établissement d'un lien positif avec l'employeur, tandis que les expériences négatives mènent à une rupture. **Notre recherche suppose, dans une certaine mesure, que certains policiers considèrent que les deux conditions principales de leur emploi, soit la rémunération et la reconnaissance personnelle, sont insatisfaisantes**. Plus d'un quart des policiers (28 %) sont d'avis que les salaires versés aux gendarmes sont inéquitables et, qui plus est, 47 % des répondants à l'étude ne s'attendent à aucun remerciement de la part de leurs superviseurs. Ce mécontentement tire son origine tant des milieux opérationnel qu'organisationnel. Le stress que causent les situations où l'on doit composer avec des problèmes insolubles ou avec des membres du public difficiles ou les situations où l'on doit prendre des mesures qui, à long terme, sont peu avantageuses, sont l'une des causes de ce mécontentement éprouvé à l'égard des récompenses qu'accorde l'organisation. **En d'autres mots, les récompenses accordées n'étaient pas proportionnelles aux frustrations inhérentes au travail policier sur le plan opérationnel. De la même manière, l'idée que les policiers sont victimisés par les tribunaux, le système correctionnel et les hommes et femmes politiques contribue à**

ce mécontentement éprouvé à l'égard des récompenses qu'octroie l'organisation au même titre que le mécontentement éprouvé en règle générale à l'égard du traitement que réserve le public aux policiers. Enfin, les policiers dont l'opinion à l'endroit de leur service de police a fléchi depuis leur embauche étaient plus enclins à donner un portrait peu flatteur des récompenses que leur accorde leur organisation.

L'aliénation face au service de police : ses conséquences

Shernock (1990) a observé que les policiers qui éprouvent de la frustration envers le fardeau administratif oppressant que leur impose leur employeur, tendaient à diriger un peu de cette frustration vers l'extérieur en victimisant le public plutôt que l'employeur puisque ce faisant, ils protégeaient leur carrière. La présente recherche appuie d'ailleurs cette observation. **Ainsi, les policiers qui se sont aliénés leur organisation, c'est-à-dire qui considéraient que les membres de leur direction étaient hors de portée et qu'ils n'apportaient aucun soutien, étaient plus susceptibles que les autres à être tolérants envers des comportements manipulateurs et exploiteurs manifestés dans la rue.** Ces policiers étaient plus enclins à minimiser la gravité d'actes consistant à utiliser les services du CIPC à des fins personnelles, à exiger une réparation contre des conducteurs impolis, à accepter des gratifications et à intimider les jeunes contrevenants. La moitié des policiers étaient d'avis que l'utilisation des services du CIPC à des fins personnelles était un acte sans gravité. Soixante pour cent des participants à l'étude étaient d'avis que le fait d'accepter des repas à tarif réduit était également sans gravité et 52 % d'entre eux considéraient que l'intimidation d'un jeune contrevenant n'était pas un acte grave.

Le détachement face à l'organisation a également une incidence sur le comportement des policiers envers leur employeur. **Les policiers qui jettent un discrédit sur les deux conditions d'emploi essentielles, notamment le salaire et la reconnaissance, étaient plus tolérants envers les comportements contraires à l'éthique concernant l'utilisation abusive des ressources des services de police à des fins personnelles**. Vingt-six pour cent des policiers ont indiqué que l'utilisation d'un véhicule de police pour faire des courses personnelles était sans gravité et 26 % d'entre eux ont affirmé qu'il n'y avait rien de grave à poursuivre des objectifs personnels aux fins de promotion sur ses heures de travail.

L'aliénation face au rôle de policier

Il est heureux que les services de police soient en mesure d'attirer des recrues très motivées (Crank, 1997). Les recrues s'engagent dans la police parce qu'elles valorisent le rôle de policier et la fonction publique. Cependant, les expériences vécues tant dans la rue qu'à l'intérieur du service de police peuvent saper cet attachement au rôle de policier. La présente recherche dresse un tableau assez cohérent de l'aliénation du rôle de policier. **La majorité des agents de police valorisent leur rôle**. En effet, quatre-vingts pour cent des policiers ont indiqué qu'ils étaient encore disposés à travailler davantage pour assurer la réussite de leur service de police et 57 % ont rejeté la proposition selon laquelle le travail policier était un simple emploi. Enfin, 60 % d'entre eux ont soutenu que leur carrière de policier était toujours aussi importante qu'à leur début.

L'aliénation face au rôle de policier : ses causes

Au début de cette partie, nous avons décrit

l'aliénation comme sentiment de désespoir. Notre recherche met en lumière l'un des facteurs qui amène les policiers à perdre l'espoir et à dévaloriser leur rôle. **Le sentiment que les élites externes sapent le travail des policiers contribue à dévaloriser leur rôle**, ce qui signifie que ceux qui ont l'impression que le travail policier est sapé par les tribunaux, le système correctionnel et les hommes et femmes politiques sont moins disposés à déployer des efforts supplémentaires qu'ils l'étaient probablement au début de leur carrière. Ils étaient plus susceptibles de considérer que le travail policier n'est rien d'autre qu'un simple emploi et d'affirmer que d'être policier était moins important pour eux aujourd'hui qu'auparavant. Il est facile de comprendre ce lien qui existe entre la perception face aux élites et le désespoir. Pourquoi tenter de changer les choses lorsqu'on a le sentiment que des forces puissantes sont contre soi?

Le milieu de travail immédiat des policiers contribue également au sentiment d'aliénation qu'ils éprouvent. **Les agents de police qui ont affirmé que leur opinion tant à l'égard de leur employeur que de leurs collègues de travail avait fléchi au cours des années étaient plus enclins à dévaloriser le rôle de policier**. Le mécontentement éprouvé à l'égard du traitement que leur accordait leur employeur avait le même effet, tandis qu'une promotion incitait les agents de police à demeurer engagés envers leur rôle. **Enfin, le lien qu'établissent les policiers avec leur rôle s'érode avec le temps**. Au fur et à mesure que les agents de police cumulent des années de service, ils se dissocient de plus en plus de leur rôle en tant que policier.

L'aliénation face au rôle de policier : ses conséquences

Les conséquences de l'aliénation face au rôle de policier sur le comportement éthique ne semblent pas être aussi désastreuses que les autres formes d'aliénation. **Les policiers qui se sont éloignés de leur rôle étaient plus tolérants envers un comportement qui comprend notamment l'utilisation des ressources du service de police à des fins personnelles**. Ils étaient plus susceptibles de minimiser la gravité d'actes tels que l'utilisation d'une voiture de police pour faire des courses personnelles et l'accomplissement de tâches personnelles sur les heures de travail.

Résumé

Dans la présente partie de notre rapport, nous avons examiné les processus qui amènent les policiers à se détacher du public et de leur employeur et les conventions qui régissent leur relation avec ces groupes. La discussion a révélé que l'aliénation reflète des comportements qu'adoptent les policiers en vue de recourir à des moyens plutôt que de parvenir à des fins. De toute évidence, selon la discussion portant sur la corruption pour une noble cause, le policier aliéné est celui qui a renoncé aux règles qui régissent sa conduite mais qui n'a pas nécessairement renoncé à réaliser les objectifs du travail policier,

tels qu'il les conçoit. Sa tolérance envers les comportements contraires à l'éthique se fonde sur sa conviction qu'il est nécessaire de contrevenir aux règles de procédures afin de réaliser des buts plus élevés, c'est-à-dire des buts qui profitent à la société en général et à l'organisation qui l'emploie.

Nous avons eu recours à la métaphore d'un échange économique plus tôt dans cette discussion. De ce point de vue, les policiers sont engagés dans une relation d'échange avec le public et leur employeur. Pour que cet échange ou cette relation soit couronné de succès, chaque partie doit donner et recevoir en fonction de ses attentes. De toute évidence, certains policiers sont d'avis que ni le public ni leur employeur n'ont respecté cet aspect du contrat, et que parce que ces derniers ont failli à leur devoir, les policiers sont libérés de leurs obligations envers la société et leur employeur.

Discussion

La profession de policier signifie plus que l'exécution de fonctions officielles. Cela signifie exercer un emploi qui peut déterminer la façon dont on vivra sa vie par la suite. Pour certains, cela signifie également avoir une perception du monde différente de celle des autres.

Malheureusement, l'influence qu'exerce un policier est souvent préjudiciable. On ne devrait donc pas être surpris que certains agents de police succombent et adoptent un comportement contraire aux normes d'éthique qui reflète les dures réalités dérangeantes du métier de policier plutôt que de les surmonter.

De toute évidence, pour la plupart des policiers, leur vie opérationnelle constitue un élément essentiel. Le milieu opérationnel est souvent corrosif. Les récompenses se font rares mais les insultes sont nombreuses. Les marginaux des rues qui constituent la matière première du travail policier sont ceux avec lesquels la société ne peut ou ne veut pas composer (Bouza, 1990). Ce sont les expériences vécues avec ces personnes qui façonnent une culture policière défensive et, en soi, souvent corrosive (Hunt et Magenau, 1993). De plus, en adoptant cette culture policière, les policiers commencent à regarder le monde qui les entoure à travers une lentille étroite, lentille qui, peut-être, les empêche de voir les avantages qu'ils peuvent retirer.

Cependant, lorsque l'on traite avec le public, on ne compose pas seulement avec les criminels et les marginaux de la société. On doit également composer avec les commentaires du public sur le travail policier, commentaires qu'émettent des experts informés, mais aussi des gens malveillants et ignorants. Il peut s'agir de monsieur et madame Tout-le-Monde bien intentionnés, de parfaits étrangers ou d'hommes et de femmes politiques. Ils peuvent également être émis sous forme de lettres à l'éditeur ou sur les ondes d'émissions radiophoniques. Les sentiments qu'éprouvent les élites de la société sont rarement en faveur des policiers.

La vie dans une organisation policière, si elle n'est pas difficile, peut tout de même se révéler débilitante. Les services de police, parce qu'ils font partie intégrante du régime de justice pénale et en raison de leur origine paramilitaire, croulent souvent sous le poids de procédures officielles apparemment interminables. Là encore, l'administration policière, en raison du legs de ses origines paramilitaires et d'une nécessité opérationnelle, a conservé une qualité de commandement et de contrôle qui souvent irrite. En outre, et il se peut qu'il s'agisse d'une anomalie historique de la présente recherche, les changements organisationnels qu'ont entraînés les déficits sur le plan financier au cours des années 1990 ont laissé les policiers anxieux et frustrés. Enfin, les organisations policières, probablement plus que n'importe quelle autre organisation, font une distinction entre les différents statuts, distinction qui est à la fois visible et importante tant symboliquement que matériellement, et avec une telle distinction sont apparus un carriérisme réel et présumé ainsi que des désaccords indéniables.

Nous aurions tort de peindre un tableau uniformément gris de la vie de policier. Dans toute profession, la relation qui existe entre un travailleur et ses collègues est importante. Ainsi, pour les policiers, leur relation avec leurs collègues de travail n'est pas moins importante. De bonnes relations collégiales jouent un rôle important dans la vie des policiers.

Vivre et travailler dans un milieu où nos bonnes actions ne sont pas récompensées ou sont perçues avec hostilité ont des conséquences psychologiques sur les policiers. Cela façonne leur perception d'eux-mêmes et la perception qu'ils ont de leur relation avec le public et leur employeur. Certains policiers peuvent se considérer comme des victimes héroïques qui, s'étant battues pour la bonne cause, ont droit à un traitement qui tient compte de leur contribution à la société et au service de police. Ils considèrent qu'ils occupent une place particulière qui leur confère des droits acquis. L'une des dimensions de cette mentalité d'ayant-droit qu'a révélée la présente recherche est le sentiment que les policiers devraient être traités au même titre que tout autre professionnel. L'autre dimension est le sentiment que les règles qui obligent les policiers à rendre des comptes devraient être atténuées.

La sévérité avec laquelle la société et les services de police traitent les policiers et le manque de compassion que ceux-ci subissent peuvent également amener les policiers à s'aliéner ces deux groupes, ce qui signifie qu'ils se détachent et commencent à rejeter ces groupes comme modèles de moralité. Ils considèrent que les règles du jeu ne s'appliquent plus à eux. Ils adoptent plutôt des règles qu'ils établissent eux-mêmes. Certaines d'entre elles s'appliquent aux buts mêmes auxquels devraient tendre les policiers dans le cadre de leur travail, tandis que d'autres règles se rapportent à la façon dont ces buts sont atteints. Cependant, dans les deux cas, le résultat éventuel est désastreux. Les policiers se distancient de ces règles et des personnes qui dirigent leur vie professionnelle. Ainsi, ces règles et les dirigeants, sans être inefficaces, ne sont plus en mesure de prévenir les écarts de conduite.

Dans le cadre de la présente étude, nous avons aussi observé que le comportement contraire à l'éthique ne pouvait être traité comme un type de comportement indistinct et homogène. Notre étude a plutôt révélé que les policiers considèrent divers types de comportement comme conceptuellement distincts.

Ils considèrent que les comportements contraires à l'éthique qui visent le public sont différents d'un comportement qui a pour effet de victimiser le service de police qui les emploie. Parmi les types de comportements qui visent le public, nous avons mis l'accent, dans le cadre de notre recherche, sur deux formes différentes. Le premier type est abondamment documenté et est classé sous la notion de corruption pour une noble cause. Ce type de comportement contraire à l'éthique comprend ces actes que commet un policer en utilisant des moyens inacceptables pour parvenir à des fins, apparemment souhaitables. Les comportements contraires à l'éthique qui ont pour effet de victimiser le public revêtent une autre forme peut-être plus insidieuse. En effet, selon ce type de comportement, les policiers s'amusent en utilisant leurs pouvoirs et en exerçant une vigilance abusive pour humilier et manipuler les autres. Les policiers adoptent alors une mauvaise conduite parce que leur objectif est d'obtenir une gratification personnelle et non de servir le public.

La présente recherche a révélé que les services de police sont également la cible d'un comportement policier contraire à l'éthique. Nous avons relevé deux catégories générales d'écart de conduite dirigé contre les services de police. Ainsi, les policiers classent la corruption pour une noble cause, sous la forme de dénonciation, dans l'une de ces deux catégories de mauvaise conduite. Quant à la deuxième catégorie, elle comprend des actes que commet un policier en vue de se procurer un avantage matériel. Chose intéressante, cette deuxième catégorie de comportement se divise elle-même en

deux. D'abord le transfert d'argent sans équivoque et abusif dans les poches du policier. Ensuite et plus facilement justifiable, la deuxième donne lieu à l'utilisation de ressources autres que financières de l'employeur à des fins personnelles.

Cette recherche a permis de prouver empiriquement le bien-fondé du modèle socio-psychologique de base que nous avons proposé au début du présent projet. En d'autres termes, le milieu, qu'il soit défini comme le milieu opérationnel ou organisationnel des policiers, amène ceux-ci à s'aliéner et à développer une mentalité d'ayant-droit. De plus, l'aliénation et la mentalité d'ayant-droit, à leur tour, façonnent les attitudes qu'adoptent les policiers envers le comportement contraire à l'éthique. À une exception près, les policiers aliénés et ceux qui avaient une mentalité d'ayant-droit étaient plus tolérants envers le comportement contraire à l'éthique que les autres agents. La seule exception à cette règle étant les policiers qui croient qu'ils ont droit à un statut professionnel.

Les services de police canadiens déploient des efforts considérables pour recruter des policiers de la plus haute probité. De même, des groupes tels que l'Organisation internationale de police criminelle (Interpol) mettent le recrutement éclairé au premier plan de leur campagne contre la corruption policière. Toutefois, les services de police accordent beaucoup moins d'attention et consacrent beaucoup moins de ressources afin de s'assurer que les policiers, qui ont été recrutés en raison de leur force de caractère moral, ne succombent pas aux effets corrosifs de la carrière de policier.

Les moyens de défense actuels dont disposent les organisations policières pour lutter contre les comportements contraires à l'éthique, tels que leurs systèmes de discipline et de traitement des plaintes du public, sont totalement répressifs. De même, ils ne permettent pas non plus de reconnaître les policiers à risque. Les associations de policiers rationalisent et nient les problèmes. De plus, parce qu'elle est consacrée par l'usage et qu'elle est intéressée, on fournit l'explication de la « pomme pourrie » chaque fois qu'un écart de conduite policière devient flagrant. Toutefois, le fait d'affirmer que l'explication de la pomme pourrie est insoutenable ne laisse pas sous-entendre que les écarts de conduite puissent être organisés ou omniprésents.

Nous devons reconnaître que les expériences vécues en tant que policier minent le comportement conforme à l'éthique. Nous devons également reconnaître que la carrière des policiers met ceux-ci en danger et qu'il ne suffit pas de se prémunir contre les comportements contraires à l'éthique en ne recrutant que des policiers purs et sans taches. Notre recherche révèle que les insultes, l'apathie démoralisante, les commentaires négatifs et le milieu organisationnel qui n'offre aucun soutien amènent certains policiers à adopter une vision du monde qui conduit à un comportement contraire à l'éthique. Ce sont les services de police eux-mêmes qui aggravent le problème.

La police peut ériger seulement des moyens de défense minimes contre la nature répulsive du travail policier opérationnel. De plus, la plupart des services de police ont déjà mis en place quelques-uns de ces moyens de défense. Par exemple, lors de l'instruction des recrues, les nouveaux policiers sont exposés à des injures et à des mauvais traitements auxquels ils risquent d'être confrontés dans la rue dans l'espoir que cette exposition anticipée les empêchera d'adopter un comportement contraire à l'éthique. De la même manière, bon nombre de services de police ont élaboré des politiques qui visent à réduire les périodes

pendant lesquelles les policiers peuvent demeurer dans le monde de corruption associé au travail d'infiltration. Des programmes d'aide aux employés sont également disponibles un peu partout au pays. Cependant, il reste encore beaucoup à faire.

Le policier aigri n'est pas invisible. Ses pairs le côtoient quotidiennement et une telle attitude doit être signalée aux superviseurs. Étant donné ce fait, nous devons nous demander pourquoi peu d'efforts sont déployés pour dissuader les policiers de s'engager dans une voie qui les conduira à adopter un comportement contraire à l'éthique. Il se peut que l'une des réponses à cette question se trouve dans la façon dont nous formons les superviseurs policiers et les gestionnaires de police ou, plus exactement, dans notre incapacité à les former adéquatement. S'ils reçoivent à tout le moins une formation, les gestionnaires de police ne sont pas suffisamment formés pour s'assurer que leurs subalternes agissent conformément à l'éthique et soient en mesure de reconnaître les policiers à risque. En fait, nous les avons formés comme s'ils travaillaient dans le monde bienveillant du secteur privé, un monde où les insultes et les préjudices sont des exceptions et où les écarts de conduite des employés n'entraînent aucune conséquence grave pour le reste de la société. Nous avons formé nos gestionnaires de police comme si leurs employés travaillaient dans des postes de travail modulaires et à des comptoirs de magasin. Nous devons former des gestionnaires et des dirigeants qui remplissent leur rôle avec compétence et qui ont une conscience aiguë que leurs actes peuvent à la fois renforcer ou ébranler l'éthique de leur service de police.

Bibliographie

ASSOCIATION CANADIENNE DES POLICIERS. *Association canadienne des policiers* (en ligne), 2002 (citation du 11 septembre 2002). Disponible dans Internet : <URL:HTTP//www.cpa-acp.ca/>.

BOUZA, Anthony V. *The Police Mystique,* New York, Plenum Press, 1990.

CATLIN, Dennis W., et James R. MAUPIN. « Ethical orientations of state police recruits and one-year experienced officers », dans *Journal of Criminal Justice*, vol. 30, 2002, p. 491-498.

COHEN, Howard. « Exploiting police authority » dans *Criminal Justice Ethics*, vol. 5, n° 2 (été-automne 1986), p. 23-31.

CRANK, John P. *Understanding Police Culture,* Cincinnati, Ohio, Anderson Publishing Company, 1997.

GILMARTIN, Kevin M. *Ethics-Based Policing . . . Undoing Entitlement* (en ligne), 2002 (citation du 20 août 2002). Disponible dans Internet : <URL:HTTP://www.gilmartinharris.com/entitlement.htm>.

GILMARTIN, Kevin M., et John J. HARRIS. « The law enforcement ethics . . . the continuum of compromise », dans *The Police Chief Magazine*, janvier 1998, p. 25-28.

GRAVES, Wallace. *Police Cynicism: Causes and Cures* (en ligne), 1996 (citation du 2 juin 2002). Disponible dans Internet : <URL:HTTP//www.fbi.gov/publications/leb/1996/june964.txt>.

HILL, Melanie S., et Ann R. FISHER. « Does entitlement mediate the link between masculinity and rape-related variables? », dans *Journal of Counseling Psychology*, vol. 48, n^{os} 1-4, janvier-octobre, 2001, p. 39-50.

HUNT, Raymond G., et John M. MAGENAU. *Power and the Police Chief*, Newbury Park, CA, Sage Publications Inc., 1993.

LEE, Daniel C., et Brenda G. STONEHAM. *Survey of Work Stress*, Ottawa, Direction des services de santé, Gendarmerie royale du Canada, 1993.

KLEINIG, John. *The Ethics of Policing*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996.

KLOCKARS, Carl B. « The dirty harry problem », dans *Moral Issues in Police Work,* publié sous la direction de Frederick A.Elliston et Michael Feldberg, Totowa, New Jersey, Rowan & Allanheld Publishers, 1985, p. 55-75.

LIBERMAN, Akiva M. et coll. « Routine occupational stress and psychological distress in police », dans *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, vol. 25, n° 2, 2002, p. 421-439.

MASTROFSKI, Stephen D. et coll. « Police disrespect toward the public: an encounter-based analysis », dans *Criminology*, vol. 40, n° 3 (août 2002), p. 519-551.

NEW YORK COMMISSION TO INVESTIGATE ALLEGATIONS OF POLICE CORRUPTION AND THE ANTI-CORRUPTION PROCEDURES OF THE POLICE DEPARTMENT. *Commission Report: Anatomy of a Failure: A Path for Success*, New York, 1994.

PINES, Ayala M. « Burnout », dans *Handbook of Stress Second Edition*, publié sous la direction de Leo Goldberger et Shlomo Breznitz, New York, The Free Press, 1993, p. 386-402.

POLICE COMPLAINTS AUTHORITY. *Race Relations and Racism* (en ligne), 2002, (citation du 16 octobre 2002). Disponible dans Internet : <URL:HTTP://www.pca.gov.uk/investig/racerel.htm>.

PYNOOS, Robert S., et coll. « Interpersonal violence and traumatic stress reaction », dans *Handbook of Stress Second Edition*, publié sous la direction de Leo Goldberger et de Shlomo Breznitz, New York, The Free Press, 1993, p. 573-590.

QUEENSLAND CRIMINAL JUSTICE COMMISSION. *Integrity in the Queensland Police Service*, Brisbane, Criminal Justice Commission, 1997.

SHERNOCK, Stan K. « The effects of patrol officers' defensiveness towards the outside world on their ethical orientation », dans *Criminal Justice Ethics*, vol. 9, n° 2 (été-automne 1990), 1990, p. 24-42.

SWOPE, Ross E. « The core-virtue bell curve », dans *The Police Chief Magazine*, janvier 1998, p. 37-38.

WORDEN, Robert E., et Robin L. SHEPARD. « Demeanor, Crime, and Police Behavior: A Reexamination of the Police Services Study Data », dans *Criminology*, vol. 34, n° 1, 1996, p. 83-105.

Annexe 1
Méthodologie de recherche

Échantillonnage

Nous avons demandé à quatre grands services de police canadiens de servir de groupes-échantillons de recherche aux fins du présent projet. Au départ, nous avons demandé à chacun de ces services de nous fournir une liste nominative de leurs membres assermentés. Parmi ces listes qui nous ont été fournies, trois d'entre elles contiennent les noms des policiers, tandis que la quatrième liste ne contient que les numéros d'insignes. À partir de ces listes, le chercheur a systématiquement sélectionné, à l'aide d'origines choisies au hasard périodiquement, un échantillon représentatif de 10 %, ce qui a donné lieu à une taille d'échantillon nominal d'environ 775 policiers.

Nous avons préparé à l'intention de chaque policier participant une trousse contenant une lettre de présentation, un questionnaire pré-codé ainsi qu'une enveloppe-réponse affranchie. Les questionnaires ont été expédiés aux services de police et distribués aux policiers sélectionnés par l'intermédiaire de leur système de courrier interne. Ces mêmes questionnaires, une fois remplis, ont ensuite été renvoyés au Collège canadien de police. Pour des raisons de confidentialité, nous avons évité, dans le cadre de la présente recherche, de recueillir des renseignements qui auraient pu permettre de déterminer le service de police employeur.

Les participants à notre enquête ont rempli 352 questionnaires utilisables, ce qui représente un taux de réponse de 45 %. Après avoir procédé à l'étape de la collecte des données, nous avons reçu 12 autres questionnaires, mais nous avions déjà commencé l'analyse des données. Ces questionnaires n'ont donc pas été inclus dans l'analyse des données.

Élaboration d'échelles

La première étape de l'analyse des données consistait à élaborer des échelles afin d'évaluer les concepts-clés de la mentalité d'ayant-droit, de l'aliénation et de la tolérance envers les comportements contraires à l'éthique. La discussion suivante décrit brièvement la façon dont ces échelles ont été élaborées.

Analyse factorielle

Nous avons utilisé un processus en deux étapes en vue d'élaborer des échelles. Les réponses que nous ont fournies les policiers ont été analysées selon une technique statistique appelée analyse factorielle. Cette technique révèle des tendances dans les réponses fournies par les policiers participants, c'est-à-dire qu'elle nous permet d'étudier les réponses que nous ont fournies les policiers et de déterminer les questions qui permettent d'obtenir une réponse semblable. Les questions qui semblaient se regrouper hors du seuil d'inclusion de notre enquête ont ensuite été interprétées par le chercheur afin qu'il puisse délimiter leur contenu commun et important. Certaines questions ne répondaient pas aux critères d'inclusion et, par conséquent, elles n'ont pas fait partie de l'analyse des données qui a suivi. (Nous avons employé la méthode de rotation Varimax et nous avons établi une saturation factorielle minimale de 0,5 que nous avons incluse dans une échelle). Après avoir déterminé les éléments qui se rangeaient dans chaque groupe, nous avons procédé au calcul d'une note unique pour chaque policier en additionnant ses notes.

Tolérance envers les comportements contraires à l'éthique

Afin d'évaluer le degré de tolérance envers les comportements contraires à l'éthique, nous avons analysé, à l'aide du facteur de recherche, les réponses que nous ont fournies les policiers participants, aux 36 scénarios hypothétiques que nous leur avions présentés dans le questionnaire. Chacune des catégories de comportement contraire à l'éthique reflète le contenu commun des groupes que l'analyse factorielle a révélé. Nous avons, ci-dessous, dressé la liste des questions que nous avons regroupées afin de pouvoir établir les différentes catégories de comportement contraire à l'éthique.

Corruption opérationnelle pour une noble cause

a. Un policier intervient dans une situation de violence familiale et apprend que l'époux est aussi un agent de police. Il contrevient à la politique en s'abstenant d'inculper l'autre policier. Il lui conseille plutôt de quitter et de ne revenir que lorsqu'il se sera calmé.

b. Un policier fournit un témoignage incomplet afin de s'assurer qu'un voleur de voiture inculpé est condamné.

c. Un policier est appelé à intervenir dans une querelle de ménage. Il sait, par expérience, que l'épouse ne témoignera pas contre son mari. Le policer prend donc son temps dans l'espoir qu'en retardant ainsi son arrivée, l'épouse aura peur et qu'elle témoignera.

d. Un policier incite un témoin peu fiable à témoigner qu'il a vu un membre d'une bande de rue vendre de la drogue.

e. Afin d'obtenir un mandat de perquisition, un policier fait une fausse déclaration concernant des renseignements dont il dispose au sujet d'une résidence qui, selon ce qu'il soupçonne, est une fumerie de crack.

Vigilance abusive

a. Un policier surprend un adolescent de 15 ans en train de peindre des graffitis avec une bombe aérosol. Pour l'effrayer, le policier le menotte et prétend qu'il est en état d'arrestation avant de le relâcher. L'adolescent n'est pas blessé.

b. Une fois par semaine, un policier accepte un café et un repas à tarif réduit que lui offre un restaurant. Il n'a jamais demandé de rabais et ne réserve aucun traitement de faveur au propriétaire du restaurant.

c. Lorsqu'un policier intercepte un particulier pour excès de vitesse et que ce dernier est grossier à son égard, il lui colle l'amende la plus élevée. Si le conducteur est respectueux, alors il lui donne une contravention dont l'amende est la moins élevée.

d. Un policier fait appel aux services du CIPC pour tenter de savoir où vit un vieil ami.

Corruption financière à des fins personnelles

a. Un policier participe à une conférence qui a lieu à

l'extérieur de la ville et remplit une demande de remboursement de dépenses auxquelles il n'était pas admissible. Cette demande de remboursement de faux frais coûte à son service de police la somme de 180 $.

b. Un policier brise ses lunettes alors qu'il est à la maison, mais déclare que c'est un prisonnier qui les a brisées.

c. Pour se faire payer des heures supplémentaires, un policier reste au travail même s'il n'a plus rien à faire.

Corruption organisationnelle pour une noble cause

a. Un policier soupçonne un autre agent de police de fréquenter un criminel notoire. Craignant que ses supérieurs n'interviennent pas, il fait part de ses soupçons à un officier supérieur d'un autre service de police situé dans le voisinage.

b. Un policier croit que son supérieur s'y prend mal pour conduire une enquête majeure. Le policer critique les décisions de son supérieur devant les officiers subalternes.

c. Un policier croit que des milliers de dollars ont été gaspillés pour faire réparer des voitures. Après avoir tenté de suivre toute la filière en vue de résoudre le problème sans succès, il en fait part à un ami qui est également journaliste.

Utilisation des ressources de l'organisation à des fins personnelles

a. Un policier utilise régulièrement une voiture de police banalisée pour faire des courses personnelles.

b. Même si le personnel est surchargé de travail au bureau, un policier consacre une heure tous les jours pour étudier un examen en vue d'obtenir une promotion.

Mentalité d'ayant-droit et aliénation

La présente recherche nous a permis de saisir les concepts de l'aliénation et de la mentalité d'ayant-droit en utilisant la même technique statistique, soit l'analyse factorielle, que nous avons utilisée pour créer les diverses catégories de comportement contraire à l'éthique.

Mentalité d'ayant-droit

Nous présentons ci-dessous les questions que nous avons posées aux participants avant d'évaluer les deux dimensions de la mentalité d'ayant-droit que nous avons définies dans le cadre de notre recherche.

Droit à un statut professionnel

c. Les policiers devraient avoir davantage voix au chapitre lorsque de nouvelles lois pénales sont élaborées.

d. Les policiers sont des professionnels au même titre que les médecins et les avocats.

e. Les policiers devraient pouvoir exercer davantage de contrôle sur la façon d'enquêter sur des crimes graves.

f. Les recettes que génèrent les amendes, les produits de la

criminalité, les ventes aux enchères, etc, devraient être distribuées aux policiers.

Droit à un allégement de l'obligation de rendre compte

a. Les policiers devraient être autorisés à commettre des infractions mineures lorsqu'ils enquêtent sur des délits graves.
b. Les policiers devraient pouvoir exercer davantage de contrôle sur la façon de traiter les plaintes du public.
c. Lorsqu'ils doivent se défendre, les policiers devraient pouvoir utiliser une force supérieure à ce que prévoit la loi actuellement.

Aliénation

Nous présentons ci-dessous les questions que nous avons posées aux participants avant d'évaluer les deux dimensions de la mentalité d'ayant-droit que nous avons définies dans le cadre de notre recherche.

Aliénation face à l'organisation

a. Les responsables qui élaborent les politiques dans votre service de police sont souvent déconnectés de la réalité du travail opérationnel du policier.
b. Si je proposais de modifier une procédure du service de police, on écouterait mes idées.
c. À mon avis, la plupart des gestionnaires appuient de leur mieux les employés subalternes.
d. Le service de police s'engage dans une mauvaise voie.
e. Bon nombre de gestionnaires se préoccupent trop de leur petite personne et ne s'intéressent pas aux simples agents de police.

Aliénation face au rôle de policier

a. Je suis disposé à travailler davantage pour assurer la réussite du service de police.
b. Le travail policier est maintenant pour moi un simple emploi et rien d'autre.
c. Ma carrière de policier est toujours aussi importante qu'au début, lorsque je suis entré au service de police.

Aliénation face au public

a. J'ai l'impression que mes efforts en tant que policier ont changé les choses pour le mieux.
b. Il vaut la peine de faire un effort supplémentaire pour aider les gens à résoudre leurs problèmes.
c. La plupart des Canadiens ont en général une bonne opinion des policiers.
d. La plupart des Canadiens croient que les policiers font du bon travail.

Aliénation face aux groupes privilégiés

a. Les tribunaux et le système correctionnel sapent le travail des policiers.
b. Les hommes et femmes politiques se servent de questions relatives à l'ordre public simplement pour obtenir davantage de

suffrages.

c. De nombreux groupes d'intérêts spéciaux tentent de saper le travail des policiers.

Définir les relations

Dans un rapport précédent intitulé *Un modèle socio-psychologique du comportement policier contraire à l'éthique et non professionnel*, nous avons défini les liens théoriques qui existent entre les facteurs environnementaux et la mentalité d'ayant-droit ainsi que l'aliénation. Outre les variables précisées dans le rapport précédent, les variables relatives aux antécédents fondamentaux, tels que le sexe, le grade, le nombre d'années de service et la tâche principale, ont été incluses dans l'analyse. Cependant, dans le cadre de la présente recherche, nous n'avons pas examiné toutes les hypothèses présentées dans le document susmentionné.

Nous avons utilisé la méthode de la régression multiple afin d'évaluer le bien-fondé des hypothèses et seules les variables qui étaient significatives à $p <= 0,05$ ont été incluses dans le présent rapport.